Anthony Robbins

Despertando al gigante interior

Un viaje de autodescubrimiento hacia la realización personal



DEBOLSILLO

Agradecimientos

Al empezar a reflexionar sobre la magnitud de este proyecto recordé al famoso quarterback que salta al campo en el último cuarto del partido, conferencia con sus compañeros y se dirige confiadamente a la línea donde se va a librar la pelea, para lanzar desde allí el perfecto pase en espiral que avanza cincuenta yardas sobre el campo para lograr el touchdown ganador. Los aficionados gritan de júbilo, los entrenadores se sienten emocionados, y el quarterback se deleita gozosamente con la gloria de haber ganado el partido. Pero fue un esfuerzo de equipo. El quarterback es el héroe público; no obstante, en cualquier juego en que se participe en la vida hay una multitud de otros jugadores que son los héroes ocultos, y en esta empresa ha habido muchos de ellos. Como saben muy bien todos los que me conocen, nunca me han faltado las palabras, pero me siento realmente abrumado al tratar de poner por escrito lo que siento hacia tantos miembros de la familia, amigos y colaboradores que han actuado de una forma tan fenomenalmente desprendida. Resulta difícil asignarles una jerarquía, puesto que se ha tratado desde el principio de un verdadero esfuerzo en equipo.

A mi esposa Becky, a mi madre y a mis cuatro hijos: Jairek, Josh, jolie y Tyler; vuestro amor es mi fortaleza. Y nada es más importante para mí.

A mis ayudantes, Deena Tuttle y Karen Risch, dos extrañas dinamo s, que permanecieron fieles a la visión de que lo que estamos haciendo significará una diferencia, a pesar de que eso signifique permanecer toda la noche alejadas de sus esposos e hijos, e incluso siguiéndome por todo el país, manteniendo siempre una actitud alegre y de apoyo. Este libro no habría) podido quedar terminado sin su absoluta fidelidad.

A mis representantes y directores de ventas, que trabajan diariamente para llevarme a salas atestadas de público que espera participar en mis seminarios; y a mis asesores personales, que me han ayudado a demostrar que los seminarios basados en el vídeo representan una verdadera diferencia: os agradezco vuestro valor y dedicación. A los representantes del Servicio al Cliente de la Robbins Research lnternational, que inspiran a los clientes para que emprendan la acción y avancen hasta alcanzar nuevos niveles: os estoy muy agradecido.

A todo mi equipo en las oficinas del Robbins Research lnternational en San Diego, que ha trabajado mucho, a veces a deshoras, para lanzar los productos de mi frenesí y mantener la visión de conjunto: os saludo.

A mis socios y asociados de todas las Anthony Robbins Companies, y especialmente a mis queridos amigos de Fortune Management: vuestra sensibilidad para con mis increíbles programas' me ha llegado al corazón.

A todos aquellos que han participado en mis seminarios: he aprendido mucho de ustedes, y les agradezco su participación en esta obra. Un agradecimiento especial para la clase de certificación de 1991, que me apoyó mientras tuve que trabajar todas las noches durante más de dos semanas con objeto de entregar este libro a tiempo.

A Earl Strumpel, cuyo afecto, amistad y compromiso durante las veinticuatro horas del día para conseguir y mantener los recursos que yo necesitaba me han proporcionado la paz mental necesaria para crear.

Al doctor Robert Bays, mi querido amigo, cuya sabiduría y afecto incondicional me han impulsado por caminos llenos de baches, y cuya aportación siempre he considerado valiosa: te estoy eternamente agradecido. A Vicki St. George, una verdadera joya: gracias.

A Michael Hutchison, que se mantuvo de forma permanente a un nivel muy elevado: me siento bendecido por nuestra relación. A mi mejor amigo, Michael Keyes: gracias, compañero, por tu humor y tu ingenio, por tu comprensión y apoyo. A Alan, Linda y Josh Hahn por vuestra inspiración y amistad: espero un largo y venturoso futuro para vosotros.

Al «equipo del castillo», y especialmente a Theresa Lannon y a Elizabeth Calfee, que son el mejor equipo de apoyo que existe sobre la Tierra: gracias por haber mantenido el hogar de este hombre como un castillo.

A mis buenos amigos de la Guthy-Renker Corporation, Greg Renker, Bill Guthy, Lenny Lieberman, John Schulberg y John Zahody, quienes, junto con el personal de Cassette Productions, me han ayudado a distribuir por todo el mundo, durante los dos últimos años, más de siete millones de cintas de audio, con mi filosofía sobre el poder personal.

A Peter Guber, por sus inspiradoras llamadas telefónicas y apoyo: valoro profundamente nuestra relación.

A Ken y Marge Blanchard: la reunión, quincenal conmigo y con Becky ha sido siempre fuente de magia mutua y de un respeto creciente.

A Martin y Janet Sheen, por ser tan extraordinarios ejemplos de pasión, integridad y compromiso: gracias por ser una luz.

A todos los voluntarios de la Anthony Robbins Foundation: los que no tienen hogar, los detenidos, los niños y los ancianos no serán ya los mismos gracias a vuestro compromiso constante con la contribución desprendida. ¡Vosotros sí que constituís una diferencia!

A Stu Mittleman, Phil Maffetone, Paul Pilzer y John Robbins, cuyas contribuciones a este libro llamarán la atención sin lugar a dudas sobre la calidad de las vidas de muchas personas.

Al gran maestro en taekwondo Jhoon Rhee, cuyos constantes afecto, lealtad y conocimiento me han inspirado para alcanzar mayores logros: me inclino respetuosamente ante usted, señor.

Al increíble equipo de nuestro lugar de retiro en Fiji, la Namale Plantation Resort, y a los miembros de los pueblos vecinos de Viville y Nadi: me habéis enseñado realmente, por medio del ejemplo, que la vida es un don y una alegría, y que la felicidad es la única forma de vivir.

A Jan Miller y su competente equipo, mi enlace leal en este negocio editorial idiosincrático: me descubro ante vosotros. A Dick Snyder, Bob Asahina y Sarah Bayliss: gracias, una vez más, por la fe que habéis depositado en mí.

A los gigantes sobre cuyos hombros me he apoyado, los maestros que tanto ha contribuido a configurar mi filosofía, mis estrategias y habihdades: os reconocí en Poder sin límites* y vuelvo a saludaros una vez más.

Y, finalmente, gracias a todos aquellos que han actuado y trabajado entre bambalinas y que me han apoyado, entre los que se incluyen: Kathy Moeller, Suzy Gonzales, Joan Meng, Nancy Minkus, Shari Wilson, Mary Kent, Valerie Felts, Leigh Lendzian, Dave Polcino, CherreI1 Tarantino, Mark Lamm, Robert Mott por el trabajo artístico y los miembros de Franklin Type, en Nueva York.

Todas estas personas jamás aceptaron que hubiera algo imposible. Todos nosotros esperamos y obtuvimos milagros a través de esta odisea, y en ese proceso hemos crecido y nos hemos convertido en algo más. Todos ellos son gigantes en mi vida.

Un saludo especial a **Bandido** el PUA más copado de la comunidad.

*Publicado por Ediciones Grijalbo, 1987, 1992.

INDICE

PRIMERA PARTE
LIBERE SU PODER

SEGUNDA PARTE
TOMAR EL CONTROL:
EL SISTEMA MAESTRO

TERCERA PARTE
LOS SIETE DÍAS
PARA CONFIGURAR SU VIDA

PROLOGO

Como psicólogo jefe del Bellevue Hospital de Nueva York, veo mucha miseria humana, no sólo en los pacientes mentalmente enfermos a los que tratamos, sino incluso entre el personal «normal» y «sano» que los atiende. También observo la misma infelicidad en las personas de relativo éxito, siempre trabajando a tope, a las que visito en mi consulta privada.

A menudo, el dolor y la miseria son innecesarios y finalmente terminan cuando las personas se hacen cargo del control de sus creencias, sentimientos y acciones con objeto de modificar el proceso de sus vidas. Desgraciadamente, la mayoría de las veces no lo hacen así. Se limitan a esperar y luego tratan de cambiar el mal resultado o, a menudo, se encogen y lo único que hacen es quejarse de su horrible vida, o se ven «fijadas» de alguna forma por otra persona.

No siempre resulta fácil capacitar a las personas para que se den cuenta de que pueden incidir en el resultado de sus propias vidas. De hecho, suele tratarse de una tarea abrumadora. Por consiguiente, siempre he tratado de buscar nuevos métodos y tecnologías que transmitir, tanto en el hospital como a mis pacientes privados. Fue hace unos cinco años cuando oí hablar por primera vez del trabajo de Anthony Robbins, y asistí a uno de sus seminarios en Nueva York. Esperaba una velada verdaderamente insólita y, en efecto, así fue. Lo inesperado para mí fue comprobar el genio de Tony en el ámbito del comportamiento y la comunicación humanas. Aquella noche supe que Tony comparte mi creencia de que cualquier persona que se encuentre físicamente sana puede hacerse cargo de su propia vida y vivida plenamente.

Poco después, asistí al curso de certificación de dos semanas de Tony, y transmití buena parte de lo que aprendí allí a mis colegas y pacientes. Yo califico ese curso «de entrenamiento básico para la vida». A partir de entonces, empecé a recomendar su serie de cintas grabadas y su primer libro Poder sin límites.

Aunque algunos de mis colegas se sienten ofendidos o sorprendidos cuando recomiendo las obras de una persona tan joven, que no tiene títulos académicos, quienes realmente le oyen o leen no tardan en estar de acuerdo conmigo. Además de una información amplia y buena, Tony posee talento, y un estilo muy atractivo, lo que contribuye a que su material resulte fácil de comprender.

Finalmente, mi esposa y yo asistimos al curso «Cita con el destino», que contiene muchos de los conceptos incluidos en la última obra de Tony, Controle su destino. Ese fin de semana nos proporcionó los medios para efectuar alteraciones en nuestros propios valores, reglas y controles, lo que ha permitido, a lo largo de los dos últimos años, que nuestras vidas sean mucho más productivas y plenas.

Concibo a Tony como un gran entrenador en el deporte de la vida. Su percepción exacta, su inteligencia, pasión y compromiso siempre están presentes y son inspiradores. Leer este libro es como estar sentado delante de él y sentirse involucrado en una amplia y atractiva conversación. Debería ser un libro que pudiéramos consultar una y otra vez, como una especie de manual del usuario, cada vez que la vida nos presente un nuevo desafío o nos exija un cambio de dirección. Proporciona un verdadero arsenal de herramientas para lograr cambios duraderos, y ofrece lecciones capaces de enriquecer la calidad de nuestras vidas. De hecho, si hubiera suficientes personas que leyeran este libro y que aplicaran sinceramente sus enseñanzas, terminaría por dejarnos sin trabajo a mí y a muchos de mis colegas.

FREDERICK L. COVAN.
Doctor en Filosofía.

“En lo más profundo del hombre habitan esos poderes adormecidos; poderes que le asombrarían, que él jamás soñó poseer; fuerzas que revolucionarían su vida si despertaran y entraran en acción”

ORISON SWETT MARDEN

Primera Parte

Libere Su Poder

1

Sueños de destino

"Un hombre consecuente cree en el destino, uno caprichoso cree en la suerte"
BENJAMIN DISRAELI

TODOS TENEMOS SUEÑOS... Todos queremos creer, en lo más profundo de nuestras almas, que poseemos un don especial, que somos diferentes, que podemos conmover a otros de una forma particular, y que somos capaces de lograr que el mundo sea un lugar mejor. En algún momento de nuestras vidas, todos nosotros tenemos una visión acerca de la calidad de vida que deseamos y creemos merecer. Y, sin embargo, esos sueños se han visto envueltos para muchos de nosotros en las frustraciones y rutinas de la vida cotidiana, hasta el punto de que ya no hacemos ningún esfuerzo por realizarlos. El sueño se ha disipado para muchos de nosotros, y con él también ha desaparecido la voluntad para configurar nuestro propio destino. Muchos han perdido ese sentido de la certidumbre que proporciona la ventaja del ganador. He dedicado mi vida a restaurar el sueño y hacerlo real, a conseguir que cada uno de nosotros recuerde y utilice el poder ilimitado que yace dormido en nuestro interior.

Jamás olvidaré el día en que me di cuenta realmente de que estaba viviendo mi sueño. Estaba volando en mi helicóptero desde una reunión de negocios en Los Ángeles, en dirección al condado de Orange, de camino hacia uno de mis seminarios. AJ volar sobre la ciudad de Glendale, reconocí de pronto un gran edificio y situé el helicóptero sobre él. Al mirar hacia abajo, me di cuenta de que era el mismo edificio donde había trabajado como conserje apenas doce años antes.

En aquellos tiempos me preocupaba que mi Volkswagen de 1960 se mantuviera tan entero, como para permitirme recorrer el trayecto de treinta minutos hasta mi trabajo. Mi vida se hallaba totalmente enfocada hacia cómo iba a sobrevivir; me sentía temeroso y solo. Pero aquel día, suspendido allí, en el cielo, pensé: « ¡Cuánta diferencia puede representar una década!» En otro tiempo había tenido sueños, pero parecía como si éstos no pudieran realizarse nunca. Hoy, sin embargo, he llegado a creer que todos mis fracasos y frustraciones del pasado no fueron sino los cimientos de las comprensiones que me han permitido crear el nuevo nivel de vida del que disfruto ahora. Al continuar el vuelo hacia el sur, a lo largo de la carretera costera, distinguí unos delfines jugando con los sufistas, allá abajo entre las olas. Se trata de una vista que mi esposa Becky y yo atesoramos como uno de los dones especiales de la vida. Finalmente, llegué a Irvine.

Al mirar, me sentí un tanto turbado al ver que el camino de acceso al seminario se hallaba atestado de un tráfico muy denso a lo largo de dos kilómetros. Entonces pensé: «Muchacho, espero que lo que tenga que suceder esta noche empiece rápido para que la gente pueda llegar a tiempo a mi seminario».

Pero, al descender sobre el helipuerto, empecé a observar una nueva imagen; había miles de personas, contenidas por los servicios de seguridad, en el lugar donde me disponía a tomar tierra. De repente, caí en la cuenta. El embotellamiento de tráfico lo producía la gente que acudía a mi seminario. A pesar de que habíamos esperado la presencia de unas dos mil personas, me encontraba ante una multitud de siete mil, en un auditorio en el que sólo cabían cinco mil. Al caminar hacia el escenario, desde el helipuerto, me vi rodeado por cientos de personas que querían abrazarme o decirme lo positivamente que mi trabajo había actuado sobre sus vidas.

Las historias que compartieron conmigo eran increíbles. Una madre me presentó a su hijo, al que habían etiquetado de «hiperactivo» e «incapaz para el aprendizaje». Utilizando los

principios de «gestión en casa» que se enseñan en este libro, no sólo pudo apartarle del medicamento Ritalin, sino que desde entonces fueron transferidos a California, donde se volvió a evaluar a su hijo, para descubrir que tenía el nivel de un genio. Deberían haber visto ustedes su rostro en el momento en que compartió conmigo esta nueva etiqueta. Un caballero me habló acerca de cómo se había librado de la cocaína utilizando algunas de las técnicas del condicionamiento para el éxito, que podrán ustedes aprender en este libro. Una pareja de unos cincuenta y cinco años me comunicó que, tras quince años de matrimonio, habían estado a punto de divorciarse, hasta que se enteraron de la existencia de reglas personales.

Un vendedor me comunicó cómo sus ingresos mensuales habían pasado de los 2,000 a más de 12,000 dólares en apenas seis meses, y un empresario me dijo que los ingresos de su empresa habían superado los tres millones de dólares en dieciocho meses,.gracias a la aplicación de los principios de preguntas de calidad y gestión emocional. Una encantadora joven me mostró la fotografía de cómo era antes: había logrado perder veinticinco kilos de peso aplicando los principios de «fuerza» que se detallan en este libro.

Me sentí tan profundamente conmovido por las emociones que había en aquella sala que me atraganté y al principio fui incapaz de tomar la palabra. Al contemplar la audiencia y ver cinco mil rostros sonrientes, alegres y encantadores, me di cuenta de que ¡estaba viviendo mi sueño! ¡Qué sensación produce saber, más allá de toda sombra de duda, que poseía la información, las estrategias, las filosofías y habilidades capaces de ayudar a cada una de aquellas personas a capacitarse a sí mismas para introducir en sus vidas los cambios que más deseaban! Me sentí inundado por una verdadera oleada de imágenes y emociones. Empecé a recordar una experiencia que había tenido apenas unos pocos años antes, sentado en mi apartamento de soltero de casi cuatrocientos metros cuadrados en Venice, California, a solas y llorando al escuchar la letra de una canción de Neil Diamond: «No estoy unido a ninguno de los que están ahí. Y nadie me escucha, ni siquiera la silla. Yo soy, grité. Yo soy, dije.

Me siento perdido, y ni siquiera sé por qué, mientras continúo sintiéndome solo». Recordé que me sentí como si mi vida no importara, como si los acontecimientos del mundo me estuvieran controlando. También recuerdo el momento en que cambió mi vida, el momento en que finalmente exclamé: « ¡Ya lo tengo! Sé que soy mucho más de lo que estoy demostrando ser en mi vida, tanto mental, como emocional y físicamente». Tomé una decisión en ese preciso momento; una decisión que alteraría mi vida para siempre. Decidí cambiar cada aspecto de mi vida. Jamás me conformaría con menos de lo que pudiera ser. ¿Quién podría haber imaginado que esa decisión me llevaría hasta un momento tan increíble como éste?

Aquella noche, di de mí todo lo que pude en el seminario, y al abandonar el auditorio la multitud me siguió hasta el helicóptero para verme despegar. Decir que me sentí profundamente conmovido por la experiencia sería poco. Una lágrima me resbaló por la mejilla al agradecerle al Creador todos estos dones maravillosos. Al elevarme sobre la hierba y ascender hacia la luz de la luna, tuve que pellizcarme para comprobar que nada de esto era un sueño. ¿Podía ser algo real? ¿Soy acaso el mismo tipo que hace apenas ocho años luchaba, frustrado y sintiéndose solo, incapaz de conseguir que mi vida funcionara? ¿Gordo, en bancarrota y preguntándome si lograría sobrevivir siquiera? ¿Cómo era posible que un muchacho como yo, sin nada más que una educación de bachillerato superior, hubiera sido capaz de crear unos cambios tan espectaculares?

Mi respuesta es bien sencilla: aprendí a controlar el principio que ahora denomino concentración de poder. La mayoría de la gente no tiene ni la menor idea de la gigantesca capacidad que somos capaces de desarrollar de forma inmediata cuando enfocamos todos nuestros recursos para dominar un solo aspecto de nuestras vidas. El enfoque controlado es como un rayo láser capaz de cortar cualquier cosa que parezca interponerse en el camino. Cuando nos concentramos en la mejora de cualquier aspecto de nuestra vida, desarrollamos

singularidades acerca de cómo mejorar ese ámbito en particular. Una de las razones por las que pocos de nosotros alcanzamos lo que realmente deseamos es que nunca dirigimos nuestro foco de atención hacia un punto concreto; nunca concentramos nuestro poder. La mayoría de la gente avanza por la vida como meros aficionados, sin decidirse nunca a dominar nada en particular.

De hecho, estoy convencido de que la mayoría de la gente fracasa en la vida, sencillamente, porque pone mucho interés en cosas menores. Creo que una de las grandes lecciones de la vida consiste en aprender a comprender qué nos induce a hacer lo que hacemos. ¿Qué es lo que configura el comportamiento humano? Las respuestas a esta pregunta ofrecen claves críticas que nos permiten configurar nuestro propio destino.

Toda mi vida se ha visto impulsada continuamente por un foco singular y compulsivo: ¿qué diferencia hay en la calidad de vida de las personas? ¿Cómo es posible que personas de orígenes a menudo tan humildes, con pasados tan devastadores, hayan logrado crear vidas que nos inspiran a todos a pesar de ello? Y; a la inversa, ¿por qué tantas personas nacidas en ambientes privilegiados, que disponen de todos los recursos necesarios para alcanzar el éxito con la punta de los dedos, terminan por convertirse en seres gordos, frustrados y a menudo adictos a las drogas? ¿Qué hace que la vida de unas personas sea un ejemplo y la de otras una advertencia? ¿Cuál es el secreto para modelar las vidas apasionadas, felices y agradecidas en el caso de muchos mientras que otros se preguntan si «eso es todo lo que hay»?

Mi propia y magnífica obsesión se inició con algunas preguntas muy sencillas: «¿ Cómo puedo tomar inmediatamente el control sobre mi propia vida? ¿Qué puedo hacer hoy que represente una diferencia, que me ayude a mí y a otros a configurar nuestros destinos? ¿Cómo puedo expandirme, aprender, madurar y compartir ese conocimiento con los demás, de una forma significativa y agradable?»

Desde muy joven, desarrollé la creencia de que todos estamos aquí para contribuir con algo único, que en lo más profundo de nosotros mismos yace un don especial. Creo verdaderamente que en todos nosotros hay un gigante dormido. Quizá sea un talento por el arte o por la música. Puede tratarse de una forma especial de relacionarse con las personas a las que amamos. O de una actitud genial para la venta, la innovación o la extensión en los negocios o en la carrera personal. Yo prefiero creer que nuestro Creador no juega a producir favoritos, que todos nosotros hemos sido creados como seres únicos, pero con iguales oportunidades para experimentar la vida al máximo. Hace ya muchos años, decidí que la forma más importante de emplear mi vida sería invertir en algo que durara incluso después de que ésta se hubiera acabado. Decidí que debía contribuir de algún modo a algo que viviera mucho después de que yo hubiera desaparecido. En la actualidad, tengo el increíble privilegio de compartir mis ideas y sentimientos con millones de personas, a través de mis libros, cintas y programas de televisión. He trabajado personalmente con más de un cuarto de millón de personas durante los últimos años. He asesorado a miembros del Congreso, a presidentes de consejos de administración, de compañías y de países, a directores y madres, a vendedores, contables, abogados, médicos, psiquiatras, consejeros y atletas profesionales. He trabajado con fóbicos, con personas clínicamente deprimidas, con otras que muestran personalidades múltiples, e incluso con aquellas que no creían tener personalidad alguna. Ahora, tengo la singular buena fortuna de compartir con ustedes lo mejor de todo lo que he aprendido, y me siento realmente agradecido y animado por esta oportunidad.

Durante todo ese proceso, he seguido reconociendo el poder que tienen los individuos para cambiar virtualmente todo y cualquier cosa que exista en sus vidas, y hacerlo en un instante. He aprendido que los recursos que necesitamos para convertir nuestros sueños en realidad están dentro de nosotros mismos, esperando simplemente el día en que decidamos despertar y exigir nuestros derechos. He escrito este libro por una razón: para que sea un despertador que desafíe a todos los que están comprometidos con la vida, y ponga a trabajar el

poder que les ha dado Dios. En este libro hay ideas y estrategias que le ayudarán a producir cambios específicos, mensurables y duraderos, tanto en sí mismo como en otros.

Estoy convencido de saber quiénes son ustedes. Creo que ustedes y yo somos almas gemelas. Su deseo por expandirse es lo que les ha acercado a este libro. Se trata de la mano invisible que les guía. Sé que desean ustedes más, sin que importe el lugar donde se encuentre su vida. En lo más profundo de sí mismo, y sin que importe lo bien que le vayan las cosas, o los desafíos a los que se enfrente, existe la creencia de que su experiencia de la vida puede y debe ser mucho mayor de lo que ya es. Está usted destinado por su propia y única forma de grandeza, independientemente de que sea ya un profesional destacado, maestro, empresario, madre o padre. Pero lo más importante de todo es que no sólo cree eso, sino que ha decidido hacer algo, pasar a la acción. No sólo ha comprado este libro, sino que ahora mismo también está haciendo algo que por desgracia es poco habitual: ¡lo está leyendo! Las estadísticas demuestran que menos del diez por ciento de la gente que compra un libro supera el primer capítulo.

¡Qué despilfarro tan increíble! Éste es un libro gigante que puede usted utilizar para producir resultados gigantescos en su vida. Sin lugar a dudas, es usted la clase de persona que no se engaña a sí misma con vacilaciones. Al aprovechar de forma consecuente cada uno de los capítulos de este libro, se asegurará la habilidad para aprovechar al máximo su propio potencial.

Le desafío no sólo a que haga lo posible para acabar de leerlo (a diferencia de la gran mayoría que no lo hace), sino también a utilizar cada día lo que aprenda, y de forma sencilla. Ése es el paso más importante y necesario para que usted produzca los resultados que está empeñado en alcanzar.

CÓMO REALIZAR UN CAMBIO DURADERO

Para que los cambios sean auténticos, tienen que ser duraderos y consistentes. Todos hemos experimentado algún cambio pasajero, sólo para sentirnos deprimidos y desilusionados al final. De hecho, muchas personas los emprenden con miedo, ya que, inconscientemente, creen que sólo serán temporales. Un buen ejemplo de ello es alguien que necesita iniciar una dieta, pero que cada vez renuncia a hacerlo, fundamentalmente porque inconscientemente sabe que el esfuerzo que tendrá que soportar para alcanzar su fin sólo le proporcionará una recompensa a corto plazo. Durante la mayor parte de mi vida, he perseguido lo que considero los principios organizadores del cambio duradero, y en las páginas que siguen aprenderá usted muchos de esos principios, así como a utilizarlos. Pero, por el momento, me gustaría compartir con usted tres principios elementales de aquél, que podemos aplicar de forma inmediata para transformar nuestras vidas.

Aunque estos principios son sencillos, también son extremadamente poderosos cuando se aplican con habilidad. Se trata exactamente de los mismos cambios que debe emprender un individuo para propiciar una transformación personal, o los que una empresa debe llevar a cabo para maximizar su potencial, o realizar un país para ocupar el puesto que le corresponde en el mundo. De hecho, y como comunidad mundial, éstos son los cambios que debemos hacer todos para conservar la calidad de la vida en toda la Tierra.

Primer paso
Eleve sus criterios

Lo primero que tiene que hacer en cualquier momento en que desee sinceramente producir un cambio consiste en elevar sus criterios. Cuando la gente me pregunta qué fue lo que realmente transformó mi vida hace ocho años, contesto que lo más importante de todo fue cambiar lo que me exigía de mí mismo. Escribí todas aquellas cosas que ya no estaba dispuesto a aceptar en mi vida, todas las que ya no quería seguir tolerando, y todas aquellas en que aspiraba convertirme.

Piense en las consecuencias a largo plazo puestas en movimiento por los hombres y mujeres que elevaron sus criterios y actuaron de acuerdo con ellos, decidiendo que no estaban dispuestas a tolerar que estuvieran- por debajo del listón. La historia conserva las crónicas de los principios inspiradores de personas como Leonardo da Vinci, Abraham Lincoln, Helen Keller, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Rosa Parks, Albert Einstein, César Chávez, Soichiro Honda y muchos otros que dieron el paso, magníficamente poderoso, de elevar sus criterios. Ese mismo poder del que ellos dispusieron está también a su disposición, si tiene usted el valor de aspirar a ello. Cambiar una organización, una empresa, un país o incluso un mundo, empieza con el sencillo paso de cambiarse a sí mismo.

Segundo paso
Cambie sus creencias limitadoras

Si eleva usted sus metas pero no se ve realmente capaz de alcanzarlas, ya se ha saboteado a sí mismo. Ni siquiera lo intentará; le faltará ese sentido de la certidumbre que le permite utilizar esa profunda capacidad que existe en su interior, incluso mientras está leyendo esto. Nuestras creencias son como órdenes incuestionadas, que nos dicen cómo son las cosas, qué es posible y qué imposible, qué podemos hacer y qué no podemos hacer. Configuran cada una de nuestras acciones, e incluso los pensamientos y sentimientos que experimentamos. Como consecuencia de ello, cambiar nuestros sistemas de creencias es fundamental para producir cambios verdaderos y duraderos en nuestras vidas. Tenemos que desarrollar un sentido de la certidumbre de que podemos y queremos alcanzar las nuevas metas, antes de que podamos hacerlo realmente.

Si no tomamos el control sobre nuestros sistemas de creencias, podemos elevar las metas todo lo que queramos, que nunca tendremos la convicción necesaria para alcanzadas. ¿Cuánto cree usted que habría conseguido Gandhi si no hubiera creído con cada fibra de su ser en el poder de la oposición no violenta? Fue la congruencia de sus propias creencias lo que le permitió acceder a sus recursos internos y afrontar los desafíos que habrían derrotado a cualquier hombre menos comprometido que él. Dar poder y capacidad a las propias creencias -con ese sentido de la certidumbre- es la fuerza que subyace detrás de cada gran éxito que se ha producido en la historia.

Tercer paso
Cambie su estrategia

Con objeto de mantener su compromiso, necesita utilizar las mejores estrategias para alcanzar resultados. Una de mis convicciones más profundas es la de que si establece un criterio más elevado, y logra creer en él, no cabe la menor duda de que conseguirá imaginar

también las estrategias más adecuadas para alcanzarlo. Sencillamente, encontrará un camino. En último término, este libro-trata precisamente de eso. Le muestra estrategias para realizar la tarea, y le diré ahora mismo que, en casi todos los casos, la mejor estrategia consiste en encontrar un modelo, alguien que ya haya alcanzado los resultados que desea usted conseguir, para luego utilizados conocimientos de esas personas. Aprenda de lo que están haciendo, cuáles son sus creencias más profundas, y cómo piensan. Eso no sólo le permitirá ser más efectivo, sino que también le ahorrará una gran cantidad de tiempo, porque no se verá obligado a reinventar la rueda. Podrá sintonizar con ello, reconfigurarlo y, quizás, hasta mejorarlo.

Este libro le proporcionará la información y el ímpetu para comprometerse con estos tres principios básicos del cambio de calidad; le ayudará a elevar sus metas, permitiéndole descubrir cuáles son ahora y darse cuenta de cómo quiere que sean; le ayudará a cambiar sus creencias más profundas que le impiden llegar a donde desea, estimulando aquellas que ya le sirven; y le ayudará a desarrollar una serie de estrategias para alcanzar los resultados que desea con elegancia, rapidez y eficiencia.

Mire, en la vida hay mucha gente que sabe lo que quiere hacer, pero pocas personas son las que hacen realmente lo que saben. ¡Saberlo no es suficiente! Debe emprender la acción. Si me permite usted la oportunidad, seré como su entrenador personal a lo largo de este libro. ¿Qué hacen los entrenadores? Pues bien, en principio se preocupan por uno. Se han pasado años enfocando la atención sobre un ámbito en particular, adquiriendo experiencia, y han seguido estableciendo distinciones clave acerca de aquello que produce resultados con mayor rapidez. Al utilizar las estrategias que el entrenador comparte con usted, podrá cambiar inmediata y espectacularmente su actuación. A veces, el entrenador ni siquiera le dice nada nuevo, sino que se limita a recordarle algo que usted ya sabe, y luego le induce a hacerlo. Ése es el papel que, con su permiso, me dispongo a jugar con usted.

¿ y en qué le entrenaré, específicamente? Le ofreceré distinciones de poder acerca de cómo crear mejoras duraderas en su calidad de vida. Juntos, nos concentraremos (sin vacilaciones) en el dominio de cinco ámbitos de la vida que, estoy convencido de ello, son los que más nos impactan. Éstos son:

1. Dominio emocional

El dominio de esta lección es el que más le permitirá avanzar para dominar las otras cuatro. Piénselo. ¿Por qué desea perder peso? ¿Sólo por tener algo menos de grasa en su cuerpo? ¿O no será más bien por creer que se sentirá más libre desembarazándose de esos kilos de más, permitiéndole así obtener más energía y vitalidad, haciéndole sentirse más atractivo para los demás, y desplegando su confianza y autoestima hasta la estratosfera? Virtualmente, todo lo que hacemos es cambiar la forma de sentir; sin embargo, la mayoría de nosotros dispone de muy poco o de ningún entrenamiento acerca de cómo hacerlo de forma rápida y efectiva. Resulta extraño observar cómo utilizamos la inteligencia de que disponemos para meternos en estados emocionales sin recursos, olvidándonos de la multitud de talentos innatos que ya poseemos.

Muchos de nosotros, demasiados, nos abandonamos a merced de los acontecimientos, sobre los que no ejercemos ningún control, fallando a la hora de hacernos cargo de nuestras propias emociones, sobre las que sí tenemos control, y apoyándonos en fijaciones a corto plazo. ¿De qué otra forma podemos explicar el hecho de que, siendo los estadounidenses el cinco por ciento de la población mundial, consumamos el cincuenta por ciento de la cocaína que se consume en todo el mundo? ¿O que nuestro presupuesto de defensa, cifrado en cientos de miles de millones de dólares, sea equiparable a lo que gastamos en el consumo de alcohol? ¿O que cada año se diagnostique como clínicamente deprimidos a quince millones de

estadounidenses, y se gasten más de quinientos millones de dólares en adquirir el medicamento antidepresivo Prozac?

En este libro descubrirá qué le induce a hacer lo que hace, y qué es lo que dispara las emociones que experimenta con mayor frecuencia. A continuación, se le ofrecerá un plan paso a paso para demostrarle cómo identificar las emociones que le capacitan, cuáles son las que reducen su capacidad, y cómo utilizar ambas para obtener las mayores ventajas posibles, de modo que sus emociones no sean un obstáculo, sino una poderosa herramienta que le ayude a alcanzar su potencial más elevado.

2. Dominio físico

¿Vale la pena tener todo aquello con lo que había soñado, pero no disponer de la salud física que le permita disfrutarlo? ¿Se levanta cada mañana sintiéndose lleno de energía, fortalecido y preparado para afrontar un nuevo día? ¿O se levanta sintiéndose tan cansado como la noche anterior, acosado por dolores y resentido por tener que empezarlo todo de nuevo? Su estilo de vida actual, ¿le convierte en un objeto de estadística? Uno de cada dos estadounidenses fallece de enfermedad coronaria, y uno de cada tres de cáncer. Tomando prestada una frase del médico Thomas Moffett, del siglo XVII, estamos «cavándonos la tumba con los dientes» al cebar nuestros cuerpos con alimentos ricos en grasas, nutritivamente vacíos, envenenando nuestros organismos con cigarrillos, alcohol y drogas, y permaneciendo pasivamente sentados delante de nuestros televisores.

Esta segunda lección de dominio le ayudará a hacerse cargo del control de su salud física, de modo que no sólo tenga un buen aspecto, sino que se sienta bien y sepa que controla su vida, con un cuerpo que irradia vitalidad y le permite alcanzar los resultados propuestos.

3. Dominio de las relaciones

Además de dominar sus emociones y su salud física, no se me ocurre ninguna otra cosa más importante que aprender a dominar sus relaciones: románticas, familiares, empresariales y sociales. Después de todo, ¿quién quiere aprender, madurar y alcanzar el éxito y la felicidad sólo para sí? La tercera lección de dominio que le ofrece este libro le revelará los secretos que le permitirán crear relaciones de calidad, primero consigo mismo y luego con los demás. Empezará por descubrir aquello que valora más, cuáles son sus expectativas, las reglas por las que rige su juego de la vida, y cómo se relaciona todo eso con los demás jugadores. Luego, cuando haya dominado esta habilidad fundamental, aprenderá a conectar con la gente en su estado más profundo, y se verá recompensado con algo que todos deseamos experimentar: una sensación de contribución, de saber que significamos una diferencia en la vida de otras personas.

He descubierto que, para mí, el mayor recurso es una relación porque me abre las puertas a todo aquello que necesito. El dominio de esta lección le ofrecerá medios ilimitados para madurar y contribuir.

4. Dominio financiero

Cuando alcanzan la edad de sesenta y cinco años, la mayoría de estadounidenses se encuentran en bancarrota o muertos. No creo que sea eso lo que la gente desea para sí misma cuando contempla con ansiedad el momento de la jubilación. Sin embargo, ¿cómo puede convertir en realidad ese momento soñado sin estar convencido de merecer ese bienestar financiero, bien apoyado por un plan de juego factible? La cuarta lección de dominio de este

libro le enseñará a ir más allá del mero objetivo de la supervivencia en los años otoñales de su vida, e incluso ahora mismo. Gracias a la buena fortuna de vivir en una sociedad capitalista, cada uno de nosotros tiene la posibilidad de convertir sus sueños en realidad. No obstante, la mayoría de personas se siente presionada por cuestiones financieras, y suele pensar que disponer de más dinero aliviaría esa presión. Se trata de un gran engaño cultural: permítame asegura de que, cuanto más dinero tenga, mayor será, probablemente, la presión que sentirá.

La clave no consiste en la mera persecución de la riqueza, sino en cambiar sus creencias y actitudes sobre ella, para veda como un medio de contribución, y no como un fin absoluto para alcanzar la felicidad.

Para forjarse un futuro financiero desahogado, lo primero que tiene que hacer es aprender a cambiar aquello que causa la escasez en su vida, y luego a experimentar, sobre una "base consistente, los valores, creencias y emociones esenciales para alcanzar la riqueza, conservada y ampliada. Entonces, definirá sus objetivos y configurará sus sueños con la mirada puesta en alcanzar el mayor nivel posible de bienestar, sintiéndose lleno de paz mental y liberado para mirar hacia adelante con expectación, ante todas las posibilidades que ofrece la vida.

5. Dominio del tiempo

Las obras maestras requieren su tiempo. Sin embargo, ¿cuántos de nosotros sabemos realmente cómo utilizado? No estoy hablando de la gestión del tiempo, sino de tomado y distorsionado, de manipulado para que se convierta en nuestro aliado antes que en nuestro enemigo. La quinta lección de dominio de este libro le enseñará, en primer lugar, a comprender cómo las evaluaciones a corto plazo pueden conducir al agobio a largo plazo. Aprenderá a tomar una decisión real y a controlar su deseo de obtener un reconocimiento inmediato, dándole así a sus ideas, a sus creaciones e incluso a su potencial, el tiempo necesario para alcanzar su plena realización. A continuación, aprenderá a diseñar los mapas y estrategias para alcanzar su decisión, convirtiéndola en realidad por su voluntad para emprender una acción a gran escala, la paciencia de experimentación «tiempo de retraso» y la flexibilidad para cambiar su aproximación tantas veces como sea necesario.

Una vez que haya dominado el tiempo, comprenderá que la mayoría de la gente sobreestima lo que es capaz de conseguir en un año, y subestima lo que puede conseguir en una década.

No comparto estas lecciones con usted para decir que dispongo de todas las respuestas o que mi vida ha sido perfecta y fácil. Sin duda alguna, yo también he pasado por tiempos difíciles. Pero siempre me las he arreglado para aprender, persistir y alcanzar el éxito a lo largo de los años. Cada vez que me enfrento a un desafío, he utilizado todo aquello que he aprendido para conducir mi vida por un nuevo camino. Y, al igual que el suyo, mi nivel de dominio sobre estos cinco ámbitos continúa expandiéndose.

También es muy posible que vivir mi estilo de vida no sea la respuesta para usted, que mis propios sueños y objetivos no sean los suyos. No obstante, estoy convencido de que las lecciones que he aprendido acerca de cómo convertir los sueños en realidad, cómo tomar lo intangible y hace do real, son aspectos fundamentales para alcanzar cualquier nivel de éxito personal o profesional. Escribí este libro con la intención de que fuera una guía para la acción, como una especie de libro de texto para aumentar la calidad de vida y la cantidad de disfrute que se puede derivar de ella. Aunque es evidente que me siento extremadamente orgulloso de mi primer libro, Poder sin límites, y del impacto que ejerció sobre muchas gentes en todo el mundo, tengo la sensación de que esta última obra aportará distinciones de poder nuevas y únicas que podrán ayudarle a dirigir su vida hacia el siguiente nivel.

Revisaremos algunos de los conceptos fundamentales, puesto que la repetición es la madre de toda habilidad. Por ello, confío en que éste sea un libro que lea usted una y otra vez, que hojee de vez en cuando y utilice como una herramienta para descubrir las respuestas que ya están en su propio interior. Aun así, recuerde, a medida que lo lea, que no tiene por qué creer o utilizar todo lo que hay en él. Aprópiese de aquellas cosas que le parezcan útiles, y póngalas en acción inmediatamente. No tendrá que poner en práctica todas las estrategias, ni utilizar todas las herramientas para conseguir cambios impresionantes. Cada una de ellas posee, individualmente, potencial para cambiar la vida, pero utilizadas juntas producirán resultados explosivos.

Este libro está lleno de estrategias para alcanzar el éxito que desea, y de principios organizativos que he modelado a partir de algunas de las personas más poderosas e interesantes de nuestra cultura. He tenido la oportunidad única de conocer, entrevistar y presentar como modelos a una amplia variedad de personas, gentes con influencia y con un carácter singular, desde Norman Cousins hasta Michael Jackson, desde el entrenador John Wooden hasta el mago financiero John Templeton, desde capitanes de la industria hasta taxistas. En las páginas que siguen encontrará no sólo los productos de mi propia experiencia, sino también los de miles de libros, cintas, seminarios y entrevistas que he ido acumulando a lo largo de los últimos diez años, mientras continúo la búsqueda excitante y permanente de aprender y madurar cada día un poquito más.

El propósito de este libro no es sólo el de ayudarle a efectuar un cambio singular en su vida, sino más bien el de ofrecerle un punto de apoyo que pueda ayudarle a llevar su propia vida hacia un nuevo nivel. El enfoque de este libro se centra en la creación de cambios globales. ¿Qué quiero decir con eso? Bueno, puede usted aprender a introducir cambios en su vida, como superar un temor o una fobia, aumentar la calidad de una relación, o superar su pauta de dar largas a las cosas. Se trata de habilidades increíblemente valiosas, y si ha leído Poder sin límites ya habrá aprendido muchas de ellas. No obstante, a medida que se vaya adentrando en las páginas que siguen, descubrirá que hay puntos claves de fuerza dentro de su propia vida capaces de transformar literalmente todos los aspectos de ésta con sólo introducir un pequeño cambio.

Este libro está pensado para ofrecerle las estrategias que pueden ayudarle a crear, vivir y disfrutar de la vida de una forma en la que quizá sólo haya soñado hasta ahora.

Aprenderá una serie de estrategias sencillas y específicas para afrontar la causa de cualquier desafío y cambiarla con la mínima cantidad de esfuerzo. Por ejemplo, posiblemente le resulte difícil creer que el simple hecho de cambiar una palabra que forma parte de su vocabulario habitual puede producir un cambio inmediato en sus pautas emocionales. O que, cambiando las preguntas consecuentes que se hace consciente o inconscientemente sobre sí mismo, puede cambiar de forma instantánea aquello hacia lo que enfoca su atención y, en consecuencia, las acciones que emprende cotidianamente. O que cambiar una creencia puede cambiar poderosamente su nivel de felicidad. En las páginas que siguen aprenderá a dominar estas técnicas, y muchas otras cosas, para efectuar los cambios que usted desee.

Así pues, inicio con un gran respeto esta relación con usted para que, juntos, empecemos un viaje de descubrimiento y actualización de sus potenciales más profundos y verdaderos. La vida es un don, y nos ofrece el privilegio, la oportunidad, y también la responsabilidad, de devolver algo, logrando ser algo más.

Así pues, iniciemos nuestro viaje dedicándonos a explorar...

2

Decisiones:
El camino hacia el poder

"El Hombre nace para vivir, y no para prepararse a vivir"
BORIS PASTERNAK

¿Recuerda usted la época en que Jimmy Carter era todavía el presidente de los Estados Unidos, el imperio se hallaba en retroceso, Y oda y Pac Man hacían furor, y nada ocurrió entre Brooke Shields y los Calvin? El ayatollah Jomeini había llegado al poder en Irán y mantenido como rehenes a nuestros compatriotas estadounidenses. En Polonia, un electricista de los astilleros de Gdansk llamado Lech Walesa hizo lo impensable: decidió adoptar una postura de oposición contra el dominio comunista. Dirigió a sus compañeros en una huelga, y cuando trataron de expulsarle de su puesto de trabajo, se limitó a saltar el muro. Desde entonces son muchos los muros que han caído, ¿no les parece?

¿Recuerda cuándo escuchó la noticia de que John Lennon había sido asesinado? ¿Recuerda cuándo entró en erupción el monte Santa Helena, esparciendo sus cenizas en casi 400 Km?

¿Lanzó gritos de alegría cuando el equipo estadounidense de hockey, que iba perdiendo, derrotó a los soviéticos y pasó a ganar la medalla olímpica? Todo eso sucedió en 1980, hace poco más de diez años.

Piense por un momento. ¿Dónde estaba usted por aquel entonces? ¿Cómo era? ¿Quiénes eran sus amigos? ¿Cuáles eran sus sueños y esperanzas? Si alguien le hubiera preguntado: « ¿Dónde estarás dentro de diez o quince años?», ¿qué habría contestado? ¿Se encuentra hoy donde deseaba estar? Una década puede pasar con mucha rapidez, ¿verdad?

Pero más importante aún es que quizá debiéramos preguntamos a nosotros mismos: «¿Cómo voy a vivir los próximos diez años de mi vida? ¿Cómo voy a vivir hoy para crear el mañana con el que estoy comprometido? ¿Qué me voy a proponer a pedir de ahora? ¿Qué es importante para mí ahora mismo, y qué será importante a largo plazo? ¿Qué acciones puedo emprender hoy mismo para que configuren mi destino futuro?»

Seguramente, habrá llegado a alguna parte dentro de diez años. La cuestión es: ¿a dónde? ¿En qué se habrá convertido? ¿Cómo vivirá? ¿A qué contribuirá? Ahora es el momento para diseñar los próximos diez años de su vida, y no una vez que hayan transcurrido. Debemos aprovechar el momento. Ya nos encontramos inmersos en la primera parte de una nueva década, estamos entrando en los últimos años del siglo veinte, y dentro de poco nos encontraremos en el siglo XXI, ¡en un nuevo milenio! El año 2000 estará aquí casi antes de que nos demos cuenta, y dentro de apenas diez años mirará usted hacia atrás y recordará este día tal y como ahora recuerda 1980. ¿ Se sentirá contento cuando contemple los años noventa, o quizá perturbado? ¿Encantado o molesto?.A principios de 1980 yo era un muchacho de diecinueve años de edad. Me sentía solo y frustrado. No disponía virtualmente de recursos financieros. No tenía a mi disposición a ningún entrenador de éxito, ningún amigo o mentor que hubiera alcanzado el éxito, ningún objetivo claro. Era un joven gordo que se ahogaba. No obstante, al cabo de pocos años descubrí un poder que utilicé para transformar virtualmente cada uno de los ámbitos de mi vida. Y una vez los hube dominado, los utilicé para revolucionar mi vida en menos de un año. Fue la herramienta que utilicé para aumentar de forma espectacular mi nivel de confianza y, por tanto, mi habilidad para emprender la acción y producir resultados mensurables. También lo utilicé para recuperar el control de mi

bienestar físico y me libré de forma permanente de diecinueve kilos de grasa. Gracias a ello, atraje a la mujer de mis sueños, me casé con ella y creé la familia que deseaba. Utilicé ese poder para cambiar mis ingresos y pasar desde un nivel de subsistencia a ganar más de un millón de dólares al año. Me trasladé desde mi pequeño apartamento (donde tenía que lavar los platos en la bañera porque no había cocina) al hogar actual de mi familia, el Del Mar Castle. Esa sola distinción me llevó de sentirme completamente solo e insignificante a sentirme agradecido por las nuevas oportunidades de contribuir con algo a millones de personas repartidas por todo el mundo. Y se trata de un poder que continúo utilizando cada día de mi vida, para configurar mi destino personal.

En Poder sin límites, ya dejé bastante claro que la forma más poderosa de configurar nuestras vidas consiste en emprender la acción. La diferencia en cuanto a los resultados que produce la gente proviene de aquello que han hecho de modo distinto con respecto a los demás ante las mismas situaciones. Acciones diferentes producen resultados diferentes, ¿Por qué? Porque cualquier acción es una causa puesta en movimiento, y su efecto se añade a los efectos pasados para hacernos mover en una dirección concreta. Cada dirección nos conduce hacia un destino último: nuestro destino.

En esencia, si queremos dirigir nuestras propias vidas, debemos hacernos cargo del control de nuestras acciones. Lo que configura nuestras vidas no es lo que hacemos de vez en cuando, sino lo que hacemos de forma consistente. Por ello, la pregunta clave y más importante es: ¿qué es lo que precede a todas nuestras acciones? ¿Qué determina las acciones que tomamos y, en consecuencia, en quién nos convertimos y cuál es nuestro destino último en la vida? ¿Qué cosa es el padre de la acción?

La respuesta, evidentemente, es aquello a lo que me he estado refiriendo hasta ahora: el poder de decisión. Todo aquello que sucede en su vida, tanto lo que le entusiasma como las cosas que le plantean un desafío, empiezan con una decisión. y estoy convencido de que el destino de cada uno de nosotros queda configurado en los momentos de decisión. Las decisiones que está tomando ahora mismo, cada día, no sólo configurarán la forma en que se sienta hoy, sino también aquello en lo que vaya a convertirse usted en los años noventa e incluso más allá.

Al contemplar los pasados diez años, ¿hubo momentos en que una decisión diferente habría podido hacer que su vida fuera radicalmente diferente a como es ahora, tanto para mejor como para peor? Quizá, por ejemplo, tomó una decisión con respecto ¿su carrera que cambió su vida, o quizá no se decidió a tomarla. Quizá durante estos últimos diez años decidió casarse, o divorciarse. Pudo haber comprado una cinta grabada, o un libro, o asistido a un seminario y, como resultado de ello, cambió sus creencias y acciones. Quizá decidió tener hijos, o no tenerlos y seguir una carrera. Quizá decidió invertir en la compra de una casa, o en un negocio. O empezó a hacer ejercicio, o dejó de hacerlo. Es posible que decidiera dejar de fumar, o trasladarse a otra parte del país, o emprender un viaje alrededor del mundo. ¿En qué medida esas decisiones le han llevado hasta este punto de su vida?

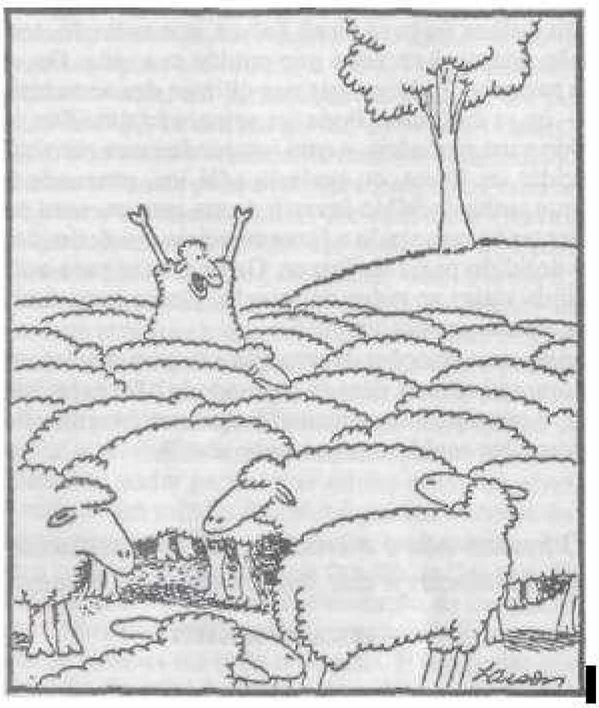
Durante la pasada década de su vida, ¿experimentó emociones de tragedia y frustración, de injusticia y desamparo? Yo, desde luego, las experimenté. En tal caso, ¿qué decidió hacer al respecto? ¿Continuó empujando hasta más allá de sus propios límites, o decidió abandonar la lucha? ¿En qué medida han configurado esas decisiones el camino de su vida actual?

"El hombre no es la criatura de las circunstancias, sino que las circunstancias son las criaturas de los hombres"
BENJAMIN DISRAELI

Estoy convencido de que son nuestras propias decisiones, y no las condiciones de nuestras vidas, las que configuran nuestro destino más que ninguna otra cosa. Tanto usted como yo sabemos que hay gente que nace con ventajas: tienen ventajas genéticas, ambientales, familiares o de relaciones. Y, no obstante, también sabemos que conocemos constantemente, o leemos u oímos hablar de personas que, en contra de todas las posibilidades, han llegado mucho más allá de las limitaciones impuestas por sus condiciones, tomando nuevas decisiones respecto a lo que hacer con sus vidas. Se han convertido así en ejemplos del poder ilimitado del espíritu humano.

Si lo decidimos así, tanto usted como yo podemos convertir nuestras vidas en uno de esos ejemplos inspiradores. ¿Cómo? Simplemente, tomando hoy mismo las decisiones acerca de cómo queremos vivir en los años noventa y más allá. Si no toma las decisiones acerca de cómo quiere vivir, entonces ya ha tomado de algún modo una decisión, ¿ no le parece? Ha tomado la decisión de dejarse dirigir por las circunstancias, en lugar de configurar su propio destino. Toda mi vida cambió en un solo día, el día en que decidí no simplemente lo que me gustaría tener en la vida o aquello en lo que deseaba convertirme, sino en quién me comprometía a ser y qué me comprometía a tener en mi vida. Se trata de una distinción muy sencilla, pero crítica.

Piense por un momento. ¿Existe alguna diferencia entre sentirse interesado por una cosa y comprometerse con ella? ¡Puede apostar a que sí! Muchas veces, la gente dice cosas como: «Vaya, realmente me gustaría ganar más dinero», o bien: «Quisiera estar más cerca de mis hijos», o: «¿Sabes? Me gustaría hacer algo diferente en la vida». Pero esa clase de afirmaciones no significa ningún compromiso. En ellas sólo se afirma una preferencia; es como decir: «Me sentiría interesado porque esto suceda si no tuviera que hacer nada para lograrlo». ¡Eso no es poder! Eso no es más que una débil oración que ni siquiera contiene la fe para emprender nada.



"¡Esperen! Esperen! Escúchenme...
no tenemos que ser solo ovejas! "

No sólo tiene que decidir con qué resultados quiere comprometerse, sino también la clase de persona que se compromete a ser. Como ya hemos visto en el primer capítulo, tiene que plantearse criterios para lo que considere como un comportamiento aceptable para sí mismo, y decidir qué debe esperar de aquellas personas que le importan. Si no establece una línea básica de criterios para lo que está dispuesto a aceptar en su vida, descubrirá lo fácil que resulta deslizarse hacia comportamientos y actitudes o hacia una calidad de vida que se hallan muy por debajo de lo que se merece. Necesita establecer esos criterios y vivir de acuerdo con ellos, sin que importe lo que suceda en su vida. Aun cuando todo salga mal, aunque llueva durante su desfile, aunque se desmorone el mercado de valores o la persona querida le abandone, aunque nadie le ofrezca el apoyo que necesita, tiene que seguir comprometido con su decisión de vivir su vida al más alto nivel posible.

Desgraciadamente, la mayoría de la gente nunca lo hace así porque se encuentra demasiado ocupada encontrando justificaciones. La razón por la que no ha alcanzado sus objetivos o no vive la vida que desea se debe a la forma en que le trataron sus padres, o a la falta de oportunidades durante su juventud, o a la educación que no recibieron, o porque son demasiado viejos, o demasiado jóvenes. Todas estas excusas no son más que sistemas de creencias, y no sólo resultan limitadoras, sino que son destructivas.

Utilizar el poder de decisión le proporciona la capacidad para arrollar cualquier excusa que se interponga en el camino de cambiar todos y cada uno de los ámbitos de su vida en un instante. Eso puede cambiar sus relaciones, su ambiente laboral, su nivel de agilidad física, sus ingresos y su estado emocional. Puede determinar el que usted se sienta feliz o triste, frustrado o excitado, esclavizado por las circunstancias o con capacidad para expresar su libertad. Ésa es la fuente del cambio que existe en cada individuo, familia, comunidad, sociedad, o incluso en nuestro mundo. ¿Qué ha logrado cambiarlo todo en la Europa oriental en los últimos años? La gente que vive allí, gente como usted y como yo, ha tomado nuevas decisiones sobre lo que está dispuesta a soportar, sobre lo que le parece aceptable e inaceptable, y sobre lo que ya no está dispuesta a seguir tolerando. Desde luego, las decisiones de Gorbachev ayudaron a allanar el camino, pero la determinación y el compromiso de Lech Walesa con un criterio más elevado fue lo que verdaderamente abrió el paso hacia un cambio económico y político general.

A menudo le pregunto a la gente que se queja de sus trabajos: «¿Por qué ha ido hoya trabajar?». Habitualmente, su respuesta es: «Porque tenía que hacerlo». Usted y yo necesitamos recordar una cosa: no hay virtualmente nada que «tengamos» que hacer. Desde luego, no «tiene» que ir a trabajar. Al menos en un país occidental. Y tampoco tiene por qué trabajar en un lugar o día determinados. No tiene por qué hacer lo que ha estado haciendo durante los últimos diez años. Puede decidir hacer otra cosa, algo nuevo, hoy mismo. En este instante, puede usted tomar una decisión: volver a la escuela, tomar clases de canto o de baile, controlar sus propias finanzas, aprender a pilotar un helicóptero, convertir su cuerpo en una inspiración para los demás, empezar a meditar, matricularse en un curso de baile de salón, asistir a un campo espacial de la NASA, aprender francés, leerles más a sus hijos, pasar más tiempo cuidando el jardín, y hasta volar a Fiji y vivir en una isla. Si realmente decide hacerlo, podrá hacer cualquier cosa. De modo que, si no le gusta la relación actual en la que está implicado, tome ahora la decisión de cambiarla. Si no le gusta el trabajo que desempeña, busque otro. Si no le gusta cómo se siente con respecto a sí mismo, cámbielo. Si desea alcanzar un mayor nivel de vitalidad y salud físicas, puede conseguirlo ahora. En apenas un instante puede usted tener a su disposición el mismo poder que ha contribuido a configurar la historia.

He escrito este libro para desafiarle a despertar el gigantesco poder de decisión, a reclamar un poder ilimitado, una vitalidad radiante y una pasión alegre que son suyas por derecho de nacimiento. Debe saber que puede tomar una nueva decisión ahora mismo, y que

eso cambiará inmediatamente su vida; una decisión sobre un hábito que suprimirá, una habilidad que terminará por dominar, sobre la forma en que trata a las personas, o sobre una visita que le hará a alguien con quien no ha hablado desde hace años. Quizá debería ponerse en contacto con cierta persona para impulsar su carrera hacia el siguiente nivel. O podría tomar ahora mismo la decisión de disfrutar y cultivar las emociones más positivas que merece experimentar cada día. Es posible que se decida por una mayor alegría y diversión, o más confianza, más paz mental. Incluso antes de pasar a la página siguiente puede hacer uso del poder que ya reside dentro de usted mismo. Tome ahora la decisión que puede lanzarle hacia una dirección nueva, positiva y poderosa de crecimiento y felicidad.

"Nada puede resistirse a la voluntad humana capaz de poner en juego hasta la propia existencia con tal de perseguir su propósito"
BENJAMIN DISRAELI.

Su vida cambia en el mismo instante en que toma una decisión nueva, congruente y comprometida. ¿Quién habría podido imaginar que la determinación y la convicción de un hombre tranquilo y modesto, un abogado de profesión y un pacifista por principio, tuviera el poder de desmoronar un vasto imperio? Y, sin embargo, la decisión indomable de Mahatma Gandhi de liberar ala India del gobierno británico fue un verdadero barril de pólvora que puso en movimiento toda una cadena de acontecimientos que cambiaría para siempre el equilibrio del poder mundial. La gente no comprendía cómo podría él alcanzar sus objetivos, pero Gandhi no se permitió ninguna otra elección que no fuera actuar de acuerdo con su conciencia. Simplemente, se negó a aceptar cualquier otra posibilidad.

La decisión fue la fuente del poder de John F. Kennedy cuando se enfrentó con Nikita Jruschov durante la tensa crisis de los misiles cubanos, e impidió la Tercera Guerra Mundial. La decisión también fue la fuente del poder de Martin Luther King júnior cuando expresó de modo tan elocuente las frustraciones y aspiraciones de un pueblo que ya no estaba dispuesto a que se le siguiera negando la existencia, y que obligó al mundo a tomar buena nota de ello. La decisión fue la fuente de la meteórica ascensión de Donald Trump hacia la cúspide del mundo financiero, y también la fuente de su devastadora caída. Ése es el poder que permitió a Pete Rose maximizar sus capacidades físicas para alcanzar el potencial de la fama y que, en último término, destruyó el sueño de su vida. Las decisiones actúan como fuente tanto de problemas como de increíbles alegrías y oportunidades. Ése es el poder que enciende el proceso de convertir lo invisible en visible. Las verdaderas decisiones son las catalizadoras para transformar nuestros sueños en realidad.

Lo más excitante de esta fuerza, de este poder, es que usted ya lo posee. El ímpetu explosivo de la decisión no es algo reservado a unos pocos elegidos con los diplomas correctos o el adecuado bagaje educativo o familiar. Está disponible tanto para el trabajador común como para el rey. Para usted mismo, mientras sostiene este libro entre sus manos. Acto seguido, puede utilizar esa poderosa fuerza que espera dentro de usted mismo, para lo que sólo necesita tener, el valor de reclamada. ¿Será hoy el día en que decida finalmente que aquello que es como persona resulta mucho más de lo que ha estado demostrando? ¿Será hoy el día en que decida, de una vez por todas, convertir su vida en algo coherente con la calidad de su espíritu, proclamando: «Esto es lo que soy. De esto es de lo que tiene que ocuparse mi vida, y esto es lo que voy a hacer para conseguido. Nada me impedirá alcanzar mi destino. No permitiré que nadie me lo niegue»?

Piense, por ejemplo, en un individuo ferozmente orgulloso, en una mujer joven llamada Rosa Parks que un buen día de 1955 subió a un autobús en Montgomery, Alabama, y se negó a ceder su asiento a una persona blanca cuando se le exigió legalmente que así lo hiciera. Este tranquilo acto suyo de desobediencia civil encendió una verdadera tormenta de

controversia, y se convirtió en un símbolo que seguir por las generaciones siguientes. Ése fue el principio del movimiento en favor de los derechos civiles, un terreno capaz de despertar las conciencias y con el que tenemos que enfrentarnos incluso en la actualidad, mientras redefinimos el significado de los conceptos de igualdad, oportunidad y justicia para todos los estado unidenses, independientemente de su raza, credo o sexo. Cuando Rosa Parks se negó a ceder su asiento en ese autobús, ¿estaba pensando acaso en el futuro? ¿Tenía un plan divino acerca de cómo podría cambiar la estructura de toda una sociedad? Quizá. Pero lo más probable es que su decisión de alcanzar un nivel más elevado fuera lo que la impulsó a actuar como lo hizo. ¡Qué efectos tan importantes ha tenido la decisión de una sola mujer!

Si está pensando: «Me gustaría tomar decisiones así, pero yo he experimentado verdaderas tragedias», permítame ofrecedle el ejemplo de Ed Roberts. Se trata de un hombre. «Ordinario», confinado a una silla de ruedas, que se convirtió en una persona extraordinaria gracias a su decisión de actuar hasta más allá de sus limitaciones aparentes. Ed se halla paralizado desde el cuello hacia abajo desde que tenía catorce años. Utiliza un mecanismo respiratorio que ha logrado dominar frente a grandes obstáculos, hasta conseguir llevar una vida «normal», y se pasa cada noche en un pulmón de acero. Tras haber librado una batalla contra la polio, y después de hallarse varias veces al borde de la muerte, podría haber decidido enfocar la atención sobre su propio dolor, pero en lugar de eso prefirió convertirse en una diferencia para los demás.

¿Qué ha logrado hacer? Durante los últimos quince años, su decisión de luchar contra un mundo que a menudo se comportaba de una forma condescendiente, ha dado como resultado muchas mejoras en la calidad de vida de los disminuidos. Enfrentado a una multitud de mitos acerca de las capacidades de los que se encontraban con desafíos físicos, Ed educó al público e inició toda clase de acciones, desde reclamar rampas de acceso para las sillas de ruedas, hasta lograr aparcamientos especiales con barras a las que asirse. Se convirtió en el primer cuadripléjico que se graduaba en la universidad de California, Berkeley, y finalmente ocupó el puesto de director del departamento de Rehabilitación del estado de California, convirtiéndose así, una vez más, en el pionero de este puesto para los disminuidos.

Ed Roberts es una poderosa muestra de que lo que importa no es dónde se empieza, sino las decisiones que se toman sobre a dónde se quiere llegar. Todas sus acciones se basaron en un solo, poderoso y comprometido momento de decisión. ¿Qué podría hacer usted con su vida si realmente lo decidiera así?

Muchas personas dicen: «Bueno, me encantaría tomar una decisión como ésa, pero no estoy muy seguro de saber cómo podría cambiar mi vida». Son personas paralizadas por el temor de no saber con exactitud cómo convertir sus sueños en realidad. Como resultado de. ello, nunca toman las decisiones que podrían convertir sus vidas en las obras maestras que se merecen. Yo estoy aquí para decirle que, inicialmente, no es importante saber cómo va a poder alcanzar un resultado. Lo importante consiste en decidir que encontrará un camino, sea cual fuere. En Poder sin límites, describí lo que denominé «la fórmula definitiva para el éxito», que no es más que un proceso elemental para conseguir que usted llegue a donde quiere llegar: 1) decida lo que desee; 2) emprenda la acción; 3) observe lo que funciona y lo que no, y 4) vaya cambiando su actitud hasta que consiga lo que quiere. La decisión de producir un resultado hace que los acontecimientos se pongan en movimiento. Si decide lo que desea, emprende la acción, aprende de ello y cambia su actitud en consonancia, habrá creado el impulso para alcanzar el resultado apetecido. En cuanto se comprometa realmente a conseguir que algo suceda, el «cómo» se revelará por sí mismo.

***“En lo referente a todos los actos de iniciativa y creación,
hay una verdad elemental, y es el momento en que uno se compromete definitivamente;
luego, la providencia también se mueve”***
GOETHE.

Si tomar decisiones es algo tan sencillo y poderoso, ¿por qué no hay más gente que siga el consejo de «Simplemente, hágalo»? Creo que una de las razones más sencillas es porque la mayoría de nosotros no sabemos lo que significa tomar una verdadera decisión. No nos damos cuenta de la fuerza de cambio que crea una decisión congruente y comprometida. Una parte del problema estriba en que la mayoría de nosotros venimos utilizando durante demasiado tiempo el término «decisión» de una forma tan imprecisa, que ha terminado por significar algo así como una lista de deseos. En lugar de tomar decisiones, seguimos afirmando preferencias. Tomar una verdadera decisión, a diferencia de algo así como «Me gustaría dejar de fumar», significa descartar cualquier otra posibilidad. De hecho, la palabra «decisión» procede de la raíz latina de, que significa «de», y caedere, que significa «cortar», «escindir». Tomar una verdadera decisión significa comprometerse en alcanzar un resultado, y luego descartar cualquier otra posibilidad que no sea ésa.

Cuando decide verdaderamente que jamás volverá a fumar un cigarrillo en su vida, ya lo tiene. ¡Ya está! En tal 6so, ni siquiera tiene que considerar la posibilidad de fumar. Si es usted una de esas personas que han puesto alguna vez en práctica el poder de decisión de esta manera, sabrá muy bien de qué estoy hablando. Un alcohólico sabe muy bien que, incluso después de muchos años de la más absoluta sobriedad, si se engaña pensando que puede tomar una copa caerá, de nuevo. Después de haber tomado una verdadera decisión, aunque sea dura, la mayoría de nosotros experimentamos una tremenda sensación de alivio. ¡Finalmente hemos logrado saltar al otro lado de la verja! Y todos sabemos lo estupendamente que nos sienta tener un objetivo claro e incuestionable.

Esa clase de claridad le proporciona poder. Con claridad, puede producir los resultados que realmente desea alcanzar en su vida. Para la mayoría de nosotros, el desafío consiste en que no hemos tomado una decisión desde hace tanto tiempo, que ya nos hemos olvidado de lo que se siente. Hemos dejado atrofiar los músculos de la toma de decisiones. Algunas personas tienen incluso dificultades para decidir lo que van a cenar.

Así pues, ¿cómo pueden fortalecerse esos músculos? ¡Haciéndolos trabajar! La forma de tomar mejores decisiones consiste en tomar más decisiones. Entonces, asegúrese que aprende de ellas, incluyendo las que no parezcan funcionar a corto plazo: le proporcionarán de todos modos valiosas referencias para efectuar una mejor evaluación y, en consecuencia, tomar mejores decisiones en el futuro. Debe darse cuenta de que la toma de decisiones, como cualquier otra habilidad sobre la que enfoque su atención, mejora a medida que la practique. Cuanto más a menudo tome decisiones, tanto más se dará cuenta de que dispone realmente del control sobre su vida. Esperará con afán futuros desafíos, y los considerará como una oportunidad para establecer nuevas referencias y avanzar hacia el nivel siguiente.

No me cansaré de resaltar el poder y el valor de obtener aunque sólo sea una única referencia, una sola información, que pueda utilizarse para cambiar el curso de su vida. La información es poder cuando se actúa en consecuencia, y uno de mis criterios para tomar una verdadera decisión es que la acción fluye de la información. Lo excitante es que uno nunca sabe cuándo se va a conseguir. La razón por la que he leído más de setecientos libros, escuchado cintas grabadas y acudido a tantos seminarios, es porque comprendí el poder que tiene una sola referencia. Puede encontrarse en la página siguiente, o en el próximo capítulo de este libro. Puede tratarse, incluso de algo que usted ya conoce. Pero, por alguna razón, éste es el momento en que finalmente cala hondo en usted y empieza a utilizado. Recuerde que la repetición es la madre de la habilidad. Las distinciones nos capacitan para tomar mejores

decisiones y, en consecuencia, para llegar a los resultados que deseamos alcanzar. No ser capaz de establecer ciertas distinciones puede causa de un gran dolor. Por ejemplo, muchas de las personas más famosas de nuestra cultura han alcanzado sus sueños, pero siguen sin haber encontrado una forma de disfrutar de ellos. A menudo se entregan a las drogas porque no se sienten realizadas. Ello se debe a que les falta distinguir entre alcanzar los propios objetivos y vivir los propios valores, algo que usted aprenderá a dominar en las páginas que siguen. Otra de las distinciones que no tiene mucha gente causa dolor en sus relaciones, y lo hace de una forma regular. Se trata de una referencia de autoridad, otro elemento clave que examinaremos en nuestro viaje de autodescubrimiento. A veces, el no tener una cierta distinción puede costamos todo. Las personas que actúan de forma tensa, y que siguen atiborrándose de alimentos grasientos, estrechando más y más sus arterias, están coqueteando con el ataque al corazón.

Durante la mayor parte de mi vida he perseguido lo que el famoso experto empresarial doctor W. Edwards Deming denomina «conocimiento profundo». Para mí, el conocimiento profundo es cualquier referencia, estrategia, creencia, habilidad o herramienta que, en el mismo instante en que se comprende, podemos aplicar para incrementar de forma inmediata la calidad de nuestra existencia. Este libro y toda mi vida los he dedicado a perseguir el conocimiento profundo que se ha aplicado de forma universal para mejorar nuestras vidas personales y profesionales. Siempre ando imaginando cómo comunicar este conocimiento a la gente, de tal forma que la capacite realmente para mejorar sus destinos mentales, emocionales, físicos y financieros.

“Es en los momentos de decisión cuando se configura el propio destino”
ANTHONY ROBBINS

Hay tres decisiones que toma usted en cada momento de su vida y que controlan su destino. Estas tres decisiones determinan lo que percibirá, lo que sentirá y lo que hará y, en último término, cuál será su contribución y en quién se convertirá. Si no controla estas tres decisiones, sencillamente, no dispone del control sobre su vida. Cuando las controle, empezará a esculpir su propia experiencia.

Las tres decisiones que controlan su destino son:

1. Sus decisiones acerca de en qué enfocar la atención.
2. Sus decisiones acerca de lo que significan las cosas para usted.
3. Sus decisiones acerca de qué hacer para llegar a los resultados que desea alcanzar.

Como ve, lo que determina aquello en lo que se convertirá no es lo que le está sucediendo ahora, ni lo que le ha sucedido en el pasado. Lo que importa son sus decisiones acerca de hacia dónde enfoca la atención, qué significan las cosas para usted, y qué va a hacer al respecto para encaminar su destino último. Debe saber que cualquier persona que disfrute de un mayor éxito que usted en cualquier ámbito de la vida está tomando estas tres decisiones de una forma diferente a como lo hace usted en algún contexto o situación. No cabe la menor duda de que Ed Roberts eligió enfocar la atención sobre algo diferente a lo que haría la mayoría de la gente en su situación. Él lo hizo sobre aquello que pudiera significar una diferencia. Sus deficiencias físicas fueron para él un «desafío». Sin lugar a dudas, lo que él decidió hacer fue intentar mejorar la calidad de vida de otras personas que se hallaran en su misma situación. Se comprometió absolutamente con la tarea de transformar el entorno para mejorar la calidad de vida de todos los disminuidos físicos.

"No conozco ningún otro hecho más estimulante que la incuestionable habilidad del hombre para elevar su vida mediante un esfuerzo consciente"
HENRY DAVID THOREAU

Muchos de nosotros no tomamos nuestras decisiones de una forma consciente, sobre todo en lo que se refiere a estas tres absolutamente cruciales; yeso lo pagamos muy caro. De hecho, la mayoría de las personas experimentan lo que yo denomino «el síndrome Niágara». La vida es como un río, al que se salta en ocasiones sin haber decidido realmente dónde se quiere ir a parar. Por ello, no tardamos en sentirnos arrastrados por la corriente, por los acontecimientos, los temores, los desafíos. Cuando se chapotea en el agua, no se decide conscientemente a dónde se quiere ir, o cuál es la dirección correcta que tomar. Nos limitamos a «dejarnos llevar por la corriente». Nos convertimos en parte de la masa de gente dirigida por las circunstancias, en lugar de por sus propios valores. Por último, nos sentimos fuera de control.

Permanecemos en este estado inconsciente hasta que un buen día nos despierta el estruendo del agua, para descubrir que nos encontramos a pocos metros de las cataratas del Niágara, en un bote sin remos. Y en ese momento exclamamos: « ¡Oh, mierda!» Pero para entonces ya es demasiado tarde. Se cae irremisiblemente por la catarata. A veces, se trata de una caída emocional. Otras veces, es física. Otras, se trata de una caída financiera. Es muy probable que los desafíos a los que usted se enfrenta actualmente en su vida se hubieran podido evitar tomando mejores decisiones cuando aún estaba corriente arriba.

¿Cómo podemos cambiar las cosas si nos vemos atrapados por el ímpetu de la corriente del río? O bien toma la decisión de meter los dos remos en el agua y empezar a remar como un loco hacia una nueva dirección, o bien decide planificar por adelantado. Establezca un curso hacia el que quiera dirigirse realmente, y hágase un plano o un mapa, para poder tomar decisiones cualificadas a lo largo del camino.

Aunque es posible que ya haya pensado en ello, lo cierto es que su cerebro ya ha construido un sistema interno para tomar decisiones. Ese sistema actúa como una fuerza invisible que dirige todos sus pensamientos, acciones y sentimientos, tanto buenos como malos, y cada uno de los momentos de su vida,. Controla cómo lo evalúa usted todo en su vida, y se halla impulsado en buena medida por su subconsciente. Lo que verdaderamente asusta es darse cuenta de que la mayoría de la gente jamás ha puesto en marcha este sistema de una forma consciente. En lugar de eso, el sistema se ha ido implantando a lo largo de los años mediante fuerzas tan diversas como los padres, los compañeros, los maestros, la televisión, los anuncios y la cultura en general. Este sistema abarca cinco componentes: 1) sus creencias esenciales y sus normas inconscientes; 2) sus valores vitales; 3) sus referencias; 4) las preguntas habituales que se plantea a sí mismo, y 5) los estados emocionales que experimenta en cada momento.

La relación sinérgica de estos cinco elementos ejerce una fuerza que es la responsable de impulsarle o detenerle con respecto a una acción, hacerle anticiparse o preocuparse por el futuro, sentirse amado o rechazado, y que dicta su nivel de éxito y felicidad. Determina por qué hace usted lo que hace, y por qué no hace algunas cosas que sabe necesitaría hacer.

Al cambiar cualquiera de estos cinco elementos, ya se trate de una creencia esencial, un valor, una referencia, una pregunta o un estado emocional, puede producir inmediatamente un cambio poderoso y mensurable en su vida. Pero lo más importante de todo es que en tal caso, estará luchando contra la causa, en lugar de hacerlo contra los efectos. Recuerde que, si come en exceso de forma regular, la causa real suele ser un problema de valores, o de creencias, antes que un problema con la comida. A lo largo de este libro, y paso a paso, le iré guiando en el descubrimiento de cómo está configurado su sistema de dominio de la decisión, y hará cambios sencillos que sean consecuentes con sus deseos, en lugar de seguir controlado

por sus condicionamientos pasados. Se encuentra a punto de embarcarse en un fascinante viaje de descubrimiento sobre quién es usted y qué le induce realmente a hacer lo que hace. Con estas distinciones de poder, será capaz de comprender el sistema de toma de decisiones que utilizan sus socios, esposo o esposa, y otras personas queridas. Finalmente, comprenderá también sus comportamientos «fascinantes».

La buena noticia consiste en que podemos arrollar este sistema tomando decisiones conscientes en cualquier momento de nuestras vidas. No tenemos por qué permitir que la programación de nuestro pasado controle nuestros presentes y futuro. Con este libro puede reinventarse a sí mismo mediante una organización sistemática de sus creencias y valores, de tal forma que le impulse en la dirección de su diseño de vida.

"No me siento desanimado, porque todo intento erróneo descartado es otro paso hacia delante"

THOMAS EDISON

Existe un impedimento final para utilizar realmente el poder de la decisión. Debemos superar nuestros temores a tomar decisiones erróneas. No cabe la menor duda de que, a lo largo de su vida, tomará decisiones equivocadas. ¡Tendrá que superarlo! Sé que no he tomado siempre las decisiones correctas a lo largo del camino. Pero tampoco esperaba otra cosa. También sé que no siempre tomaré las decisiones correctas en el futuro. No obstante, he decidido que, al margen de las decisiones que tome, seré flexible, observaré las consecuencias, aprenderé de ellas y utilizaré esas lecciones para tomar mejores decisiones en el futuro. Recuerde: el verdadero éxito es el resultado del buen juici9. El buen juicio es el resultado de la experiencia, ¡y la experiencia es a menudo el resultado del mal juicio! A veces, las experiencias aparentemente malas o dolorosas son las más importantes. Cuando la gente tiene éxito, suele regocijarse; cuando fracasa, suele reflexionar, y entonces empieza a establecer nuevas distinciones que aumentarán la calidad de sus vidas. Debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, ya que si no lo hacemos así, estamos destinados a cometer los mismos errores en el futuro.

A pesar de lo importante que es la experiencia personal, piense en lo valioso que resulta tener también un modelo de rol, alguien que ya haya navegado antes que usted, y que tenga un buen mapa que también pueda seguir. Puede tener un modelo de rol para sus finanzas, para sus relaciones, para su salud, su profesión o cualquier otro aspecto de la vida que esté aprendiendo a dominar. Esos modelos pueden ahorrarle años de dolor e impedir que termine cayendo por la catarata.

Habrá veces en que se encontrará a solas sobre el río, y tendrá que tomar decisiones importantes por sí solo. Pero si está dispuesto a aprender de su experiencia, incluso los momentos que le parezcan difíciles se convertirán en algo grande porque le suministrarán una valiosa información (distinciones clave) que utilizará después para tomar mejores decisiones en el futuro. De hecho, cualquier persona de éxito con la que se encuentre podrá decirle, si es honrada con usted, que la razón de haber alcanzado más éxito es porque han tomado más decisiones que usted. A menudo, la gente que acude a mis seminarios pregunta: «¿ Cuánto tiempo cree que tardaré en dominar realmente esta habilidad en particular?» Mi respuesta inmediata es: «¿Cuánto tiempo quiere usted tardar?» Si emprende la acción diez veces al día (y aprovecha las «experiencias de aprendizaje» proporcionalmente), mientras que otras personas actúan una vez al mes en relación con el dominio de esa habilidad concreta, no cabe la menor duda de que habrá acumulado diez meses de experiencia en un solo día, por lo que no tardará en dominar la habilidad en cuestión. Irónicamente, es muy probable que, en tal caso, se le considere una persona con «talento y suerte». .

Yo me convertí en un excelente orador público porque, en lugar de una vez a la semana, me comprometí a hablar en público tres veces al día. Mientras que otras personas de

mi organización se impusieron hablar cuarenta y ocho veces al año, yo hacía eso mismo en apenas dos semanas. Así pues, al cabo de un mes ya había adquirido dos años de experiencia. Y un año más tarde, ya tenía diez. Mis asociados hablaban de mi buena «suerte» por haber nacido dotado de ese talento «innato». Intenté hacerles entender lo mismo que le estoy diciendo ahora a usted: el dominio de una habilidad cuesta el tiempo que usted quiera. Y, a propósito, ¿fueron excelentes todos mis discursos? ¡Nada más lejos de la realidad! Pero me aseguré de que aprendía algo de cada experiencia, y de que mejoraba de algún modo, hasta que no tardé en entrar en cualquier sala sintiéndome capaz de comunicarme con gentes de prácticamente todos los ámbitos de la vida.

No importa lo preparado que esté, pero sí hay una cosa que puedo garantizarle: si se encuentra en el caudal de la vida, lo más probable es que choque con algunas rocas. Eso no significa ser negativo, sino ser preciso. La clave consiste en que, una vez que haya chocado, en lugar de castigarse a sí mismo por ser un «fracaso», recuerde que en la vida no hay fracasos. Sólo hay resultados. Si no consiguió los resultados que deseaba, aprenda de esta experiencia, de modo que en el futuro disponga de referencias acerca de cómo tomar mejores decisiones.

“Encontraremos un camino, ó bien lo construiremos”
ANIBAL

Una de las decisiones más importantes que puede tomar para asegurarse su felicidad a largo plazo es la de usar todo aquello que la vida le ofrezca en cada momento. La verdad es que no hay nada que no pueda usted conseguir si:

1) decide claramente qué es lo que quiere comprometerse a alcanzar;
2) está dispuesto a emprender una acción a gran escala;
3) observa lo que funciona y lo que no, y
4) continúa cambiando su aproximación al tema hasta lograr lo que desea, usando todo aquello que la vida le ofrezca a lo largo del camino.

Cualquiera que haya alcanzado el éxito ha dado estos cuatro pasos y ha seguido la fórmula definitiva hacia él. Una de mis historias favoritas sobre el «éxito definitivo» es la del señor Soichiro Honda, fundador de la corporación que lleva su nombre. Al igual que otras compañías, sin que importen por grandes que sean, la Honda Corporation empezó con una decisión y un deseo apasionado de producir un resultado.

En 1938, cuando todavía estaba en la escuela, el señor Honda tomó todo lo que poseía e invirtió en un pequeño taller en el que empezó a desarrollar su concepto de un aro de pistón. Deseaba vender el fruto de su trabajo a la Toyota Corporation, así que trabajó día y noche, se metió en la grasa hasta los codos, y llegó incluso a dormir en el taller, siempre convencido de que podía producir el resultado que buscaba. Incluso empeñó las joyas de su esposa para seguir en el negocio. Pero cuando finalmente completó los aros de pistón y se los presentó a la Toyota, se le dijo que no cumplían los niveles de calidad de la empresa. Le enviaron de nuevo a la escuela durante dos años más, y allí tuvo que soportar las risas burlonas de sus instructores y compañeros de clase, que hablaban de lo absurdos que eran sus diseños.

Pero en lugar de enfocar la atención sobre el dolor de la experiencia, decidió continuar enfocándola sobre su objetivo. Finalmente, al cabo de otros dos años, Toyota le ofreció al señor Honda el contrato con el que había soñado. Su pasión y sus convicciones demostraron su valor, porque él sabía lo que quería, emprendió la acción para conseguido, observó lo que funcionaba, y continuó cambiando sus métodos hasta que alcanzó el objetivo. Entonces, surgió un nuevo problema.

El gobierno japonés se estaba preparando para la guerra y se negó a entregarle el hormigón que necesitaba para construir su fábrica. ¿Abandonó por eso? No. ¿Enfocó la atención sobre lo injusto de la situación? ¿Significó eso la muerte de su sueño? Desde luego que no. Una vez más, decidió utilizar la experiencia y desarrollar otra estrategia. Él y su equipo inventaron un proceso para crear su propio hormigón y luego construir la fábrica. Durante la guerra, fue bombardeada en dos ocasiones y quedaron destruidos grandes sectores de las instalaciones fabriles. ¿Cuál fue la respuesta de Honda? Convocó inmediatamente a su equipo y recogieron los bidones extra de gasolina que habían desechado los aviones estado unidenses. Los denominó «regalos del presidente Truman» porque le proporcionaron la materia prima que necesitaba para su proceso de fabricación, unos materiales que en aquellos tiempos eran valiosísimos en el Japón. Finalmente, tras haber sobrevivido a todo esto, un terremoto arrasó la fábrica. Honda decidió vender su explotación de pistones a Toyota.

He aquí a un hombre que, sin lugar a dudas, tomó fuertes decisiones para alcanzar el éxito. Tenía la pasión para hacerlo, y creía en lo que estaba haciendo. Disponía de una gran estrategia. Emprendió una acción a gran escala. Continuó cambiando sus métodos, a pesar de todo lo cual seguía sin producir los resultados que se había comprometido alcanzar. ~ sin embargo, decidió perseverar.

Después de la guerra, Japón se vio afectada por una tremenda escasez de gasolina, y el señor Honda ni siquiera podía usar su coche para conseguir alimentos para su familia. Finalmente, desesperado, colocó un pequeño motor a su bicicleta. Sabía muy bien que, a continuación, sus vecinos le pedirían que les hiciera «bicicletas motorizadas». Así pues, una tras otra, fueron saliendo de la cinta de montaje hasta que se quedó sin motores. Decidió entonces construir una planta para fabricar motores para su nuevo invento, pero desgraciadamente no disponía del capital necesario.

Tal y como había hecho antes, tomó la decisión de encontrar un camino, fuera cual fuese. Su solución consistió en apelar a los 18.000 propietarios de tiendas de bicicletas del Japón, escribiéndoles una carta personal a cada uno. Les dijo cómo podrían jugar un papel en la revitalización del Japón mediante la movilid<td que produciría su invento, y convenció a cinco mil de ellos para que le avanzaran el capital que necesitaba. Su motocicleta, sin embargo, sólo se vendió a los más entusiastas de la bicicleta, porque era demasiado grande y abultada.

Así que introdujo ajustes finales y creó una motocicleta mucho más ligera, a la que denominó «Súper cachorro». El artilugio se convirtió en un éxito inmediato y se ganó una recompensa del emperador. Más tarde, empezó a exportar sus motos para venderlas a los jóvenes de Europa y Estados Unidos, a lo que siguieron, ya en los años setenta, los coches que se han hecho tan populares.

En la actualidad, la Honda Corporation da empleo a más de 100.000 personas tanto en Estados Unidos como en Japón, y se la considera uno de los grandes imperios de fabricación de coches del Japón, que ha superado a todas las demás compañías, excepto a la Toyota en Estados Unidos. Ese éxito se debió a que un hombre comprendió el poder que tiene actuar de acuerdo con una decisión realmente comprometida, sin que importen las circunstancias, y sobre una base continuada.

La bola de cristal agrietada...

Las siguientes, son frases de rechazo recibidas por estos famosos libros, que luego alcanzaron un éxito increíble.

Rebelión en la granja, de George Orwell
«Resulta imposible vender historias de animales en Estados Unidos.»

El diario de Ana Frank, de Anne Frank
«Me parece que esta joven no tiene una percepción o sentimiento especial que eleve ese libro más allá del simple nivel de "curiosidad".»

El señor de las moscas, de William Golding
«No nos parece que haya tenido un completo éxito a la hora de desarrollar una idea que admitimos como prometedora. »

El amante de lady Chatterley, de D. H. Lawrence
«Le aconsejo, por su propio bien, que no publique este libro.»

El deseo de vivir, de Irving Stone
«Una novela larga y aburrida sobre un artista.»

Honda sabía, desde luego, que a veces, cuando se toma una decisión y se emprende una acción, puede parecer que ésta no funciona a corto plazo. Para alcanzar el éxito hay que tener un enfoque a largo plazo. La mayoría de los desafíos a los que nos enfrentamos en nuestras vidas personales proceden de un enfoque a corto plazo, como abandonarnos al exceso de comida, la bebida o el tabaco, o sentirnos abrumados y renunciar a nuestros sueños. Ni el éxito ni el fracaso son experiencias que se produzcan de la noche a la mañana. Lo que provoca el fracaso de la gente son todas las pequeñas decisiones que .se toman a lo largo del camino. Es el fracaso para seguir, para emprender la acción, para persistir, para controlar nuestros estados mentales y emocionales y para enfocar la atención: A la inversa, el éxito también es el resultado de tomar pequeñas decisiones: la de comprometerse a alcanzar un nivel superior, la de contribuir, la de alimentar la mente en lugar de permitir que el ambiente le controle a uno; todas estas pequeñas decisiones crean la experiencia vital que llamamos éxito. Ningún individuo u organización que haya alcanzado el éxito lo ha conseguido con un enfoque a corto plazo.

A escala nacional, la mayoría de los desafíos que experimentamos en la actualidad son el resultado de no haber pensado antes en las consecuencias potenciales de las decisiones que hemos tomado. Todas nuestras crisis son el resultado del pensamiento a corto plazo, desde el escándalo relacionado con el ahorro y los préstamos, hasta los problemas de nuestra balanza comercial, el déficit presupuestario, la situación de nuestro sistema educativo o los problemas con el alcohol y las drogas. Esto es el síndrome de Niágara en su expresión más potente. Mientras se encuentra uno en el río, enfocando la atención sobre la próxima roca con la que se puede chocar, no se ve (o no se puede ver) lo bastante hacia adelante como para evitar la catarata.

Como sociedad, enfocamos tanto la atención sobre las compensaciones inmediatas, que nuestras soluciones a corto plazo se convierten en problemas a largo plazo. Nuestros hijos tienen problemas para prestar la suficiente atención en la escuela para pensar, memorizar y aprender, y ello se debe en parte a que se han acostumbrado a la compensación inmediata, que

se deriva de los videojuegos, los anuncios televisivos y los vehículos a motor. Como nación, Estados Unidos cuenta con el número más elevado de niños obesos en toda la historia, debido a nuestra incansable persecución de compensaciones inmediatas: comida rápida, alimentos instantáneos y platos preparados en microondas.

Esta clase de enfoque a corto plazo también puede ser mortal en los negocios. Toda la controversia que ha rodeado el desastre del Exxon Valdez podría haberse evitado tomando una pequeña decisión. La Exxon podría haber dotado a sus petroleros de cascos dobles, una decisión que habría evitado el derrame de petróleo en el caso de una colisión. Pero la compañía petrolera prefirió no hacerlo así, teniendo en cuenta los beneficios inmediatos, en lugar del impacto a largo plazo sobre su línea de flotación. Después del accidente y del subsiguiente derrame de petróleo, la Exxon ha sido declarada responsable, y tiene que pagar indemnizaciones por valor de 1100 millones de dólares (En el momento de escribir, la Exxon todavía está siendo procesada ante los tribunales para determinar las cuestiones legales, lo que puede incrementar esa cifra.) en compensación por los devastadores daños económicos que ha, causado, por no mencionar la inconmensurable destrucción ecológica que ha producido en Alaska y en las zonas adyacentes.

Decidir comprometerse con los resultados a largo plazo, antes que con las componendas a corto plazo, es la decisión más importante que pueda tomar en su vida. El no hacerlo así, no sólo puede causar grandes dolores financieros o sociales, sino que a veces puede producir el mayor de los sufrimientos personales.

Un joven del que quizá haya oído hablar abandonó la escuela superior porque decidió que no iba a esperar más para seguir su sueño de convertirse en un músico famoso. Pero sus sueños no se convirtieron en realidad con la suficiente rapidez.

De hecho, a la edad de veintidós años temía haber tomado la decisión equivocada, que su música no le gustaría jamás a nadie. Había estado tocando en bares, estaba arruinado y dormía en las lavanderías de turno porque ya ni siquiera tenía un hogar. Lo único que le había sostenido hasta entonces era su relación amorosa. Pero entonces, su compañera decidió abandonarle y, al hacerlo, le empujó a él hacia el borde del abismo.

Enfocó inmediatamente la atención sobre la idea de que jamás volvería a encontrar a otra mujer tan hermosa como ella. Para él, eso significaba que la vida estaba de más, por lo que decidió suicidarse. Afortunadamente, antes de hacerlo reconsideró sus opciones y decidió ingresar en una institución mental.

Pasar un tiempo allí le permitió adquirir algunas referencias nuevas sobre cuáles eran los problemas reales. Más tarde, recordó aquella época diciendo: «Oh, jamás volveré a caer tan bajo». Ahora declara: «Fue una de las mejores cosas que hice en mi vida porque desde entonces ya no he vuelto a sentir lástima de mí mismo, sin que importe lo que ocurra. Cualquier problema que se me presenta desde entonces no es nada comparado con lo que he visto pasar a otras personas». Al renovar su compromiso y seguir su sueño a largo plazo, terminó por conseguir todo lo que quería. ¿Su nombre? Billy Joel.(* Sheff, David y Victoria, «Entrevista Playboy: Billy Joel», Chicago, Playboy, mayo de 1982).

¿Se imagina a este hombre, al que adoran millones de aficionados y que se casó con la supermodelo Christie Brinkley, preocupado por la calidad de su música o por encontrar a una mujer tan hermosa como su ex novia? Debemos recordar que lo que parecía imposible a corto plazo se transformó en un ejemplo fenomenal de éxito y felicidad a largo plazo. Billy Joel fue capaz de salir de su depresión poniendo en práctica las tres decisiones con las que todos nosotros controlamos cada uno de los momentos de nuestras vidas: en qué enfocar la atención, qué significan las cosas, y qué hacer a pesar de los desafíos que parecen limitarnos. Billy elevó sus criterios, los apoyó con nuevas creencias y puso en práctica las estrategias que sabía tenía que aplicar.

Una de las creencias que he desarrollado y que ha contribuido a ayudarme a pasar por momentos muy duros es sencillamente ésta: los retrasos de Dios no significan negativas. A menudo, lo que parece imposible a corto plazo se hace muy posible a la larga si se persiste en ello. Para alcanzar el éxito; necesitamos disciplinarnos para reflexionar de forma consistente a largo plazo. Una de las metáforas que suelo utilizar para recordarlo consiste en comparar los altibajos de la vida con los cambios de estación. Ninguna estación dura eternamente porque toda la vida es un ciclo de plantación, maduración, descanso y renovación. El invierno no es infinito: aunque se encuentre hoy con desafíos, no puede abandonar la esperanza de la próxima primavera. Para algunas personas, el invierno significa hibernación; para otras significa la práctica de los deportes de invierno colina abajo. Siempre puede limitarse a esperar que pase la estación, pero ¿por qué no convertirla en un período que se recuerde más tarde con agrado?

APROVECHE EL PODER DE DECISIÓN

Permítame ofrecerle seis claves rápidas para ayudarle a aprovechar el poder de decisión, que configura su experiencia de la vida en cada momento:

1. Recuerde el verdadero poder de la toma de decisiones. Se trata de una herramienta que puede utilizar en cualquier momento para cambiar toda su vida. En el instante en que toma una nueva decisión, pone en marcha una nueva causa, efecto, dirección y destino en su vida; ésta empieza literalmente a cambiar. Recuerde que cuando empiece a sentirse abrumado, o tenga la impresión de no disponer de alternativa, o cuando parezca que las cosas le están «sucediendo», puede cambiarlo si se detiene y decide hacerlo así. Recuerde que una verdadera decisión se mide por el hecho de haber emprendido una nueva acción. Si no hay acción, quiere decir que no ha decidido realmente.

2. Tome conciencia de que el paso más duro para conseguir algo consiste en el verdadero compromiso, en tomar una verdadera decisión. A menudo, poner en práctica la decisión resulta mucho más fácil que tomarla, así que tome sus decisiones de forma inteligente, pero hágalo con rapidez. No dé vueltas eternamente a cómo lo hará, o a si podrá hacerlo. Los estudios han demostrado que las personas que alcanzan más éxito son aquellas que toman sus decisiones con rapidez, por que tienen claro cuáles son sus valores y qué desean realmente para sus vidas. Esos mismos estudios demuestran que esas personas, son lentas a la hora de cambiar sus decisiones, si es que lo hacen. Por otro lado, las personas que fracasan suelen tomar decisiones con lentitud y cambian de opinión con rapidez, en un continuo proceso de retroceso y avance. ¡Simplemente, decida!

Debe darse cuenta de que la toma de decisiones es un acto en sí mismo, por lo que una buena definición de este proceso podría ser la de «actuar de acuerdo con la información». Sabrá que ha tomado una verdadera decisión en cuanto la acción fluya a continuación. Se transforma entonces en una causa puesta en marcha. A menudo, el efecto de tomar una decisión ayuda a crear expectativas de un objetivo mayor. Una de las reglas críticas que he hecho para mí mismo es: no abandonar nunca el escenario de una decisión sin haber emprendido antes una acción específica hacia su realización.

3. Tome decisiones a menudo. Cuantas más decisiones tome, le será más fácil tomadas. Los músculos se fortalecen con el uso, y lo mismo sucede con los músculos de la toma de decisiones. Libere ahora mismo su poder tomando algunas decisiones que haya estado posponiendo. Le parecerá increíble la energía y la animación que eso introducirá en su vida.

4. Aprenda de sus decisiones. No hay forma de evitarlo. Habrá ocasiones en las que se sentirá derrotado, no importa lo que haga. Y cuando suceda lo inevitable, en lugar de dejarse caer al suelo, aprenda algo. Pregúntese: «¿ Qué hay de bueno en esto? ¿Qué puedo aprender de esto?» Este «fracaso» puede ser un don increíble de forma disfrazada si es usted capaz de tomar mejores decisiones en el futuro. En lugar de enfocar la atención sobre los reveses a corto plazo, elija aprender las lecciones que pueden ahorrarle tiempo, dinero o dolor, y que le proporcionarán la habilidad para tener éxito en el futuro.

5. Mantenga el compromiso con sus decisiones, pero con una actitud flexible. Una vez que haya decidido quién quiere ser como persona, por ejemplo, no se quede atascado en los medios para conseguirlo. Lo que usted persigue es el fin. Al decidir lo que desean para sus vidas, las personas eligen con frecuencia el mejor camino que conocen en ese momento (trazan un mapa), pero no permanecen abiertas a la posibilidad de que haya rutas alternativas. Adoptan aproximaciones rígidas. Cultive, pues, el arte de la flexibilidad.

6. Disfrute tomando decisiones. Debe saber que una decisión que tome puede cambiar en cualquier momento el curso de su vida para siempre. La persona junto, o detrás de la que se haya sentado en un avión, la siguiente llamada telefónica que puede hacer o recibir, la próxima película que vea o el siguiente libro o página que lea pueden ser lo que abra las compuertas y haga que se ajusten en su lugar correspondiente todas aquellas cosas que había estado esperando.

Si quiere realmente que su vida sea apasionada, necesita vivir con esta actitud de expectación. Hace anos, tomé lo que en aquel momento me pareció una pequeña decisión y que, sin embargo, ha configurado poderosamente mi vida. Decidí hacer un seminario en Denver, Colorado. Esa decisión me permitió conocer a una mujer llamada Becky. Ahora, su apellido de casada es Robbins y se ha convertido, definitivamente, en uno de los mayores dones de mi vida. En ese mismo viaje, decidí escribir mi primer libro, que ya ha sido publicado ahora en once idiomas en todo el mundo. Unos pocos días más tarde, decidí hacer un seminario en Texas, y tras haber trabajado durante una semana en la preparación de mi programa, el promotor no me pagó por mis esfuerzos, y huyó de la ciudad. La persona más evidente con la que debía hablar era el agente de relaciones públicas que había contratado, una mujer que se encontraba con los mismos problemas que yo. Esa mujer se ha convertido ahora en mi agente literario y me ayudó a publicar aquel primer libro. Y, como resultado de todo ello, ahora tengo el privilegio de compartir esta historia con usted.

En un momento de mi vida, también decidí tener un socio en los negocios. El no haber decidido investigar su carácter por adelantado fue una pobre decisión por mi parte. Al cabo de un año me había estafado un cuarto de millón de dólares y había dejado a la empresa con unas deudas de 750.000 dólares, mientras yo me pasaba el tiempo viajando de un lado a otro y realizando más de doscientos seminarios. Afortunadamente, aprendí de mi pobre decisión de aquel entonces, y la mejoré. A pesar del consejo de todos los expertos que me rodeaban, y que me exhortaban a declararme en bancarrota como única forma de sobrevivir, decidí encontrar una forma de darle la vuelta a la situación, y logré entonces uno de los mayores éxitos de mi vida. Elevé mi empresa a un nivel completamente nuevo y lo que aprendí de esa experiencia no sólo me ayudó a crear mi éxito empresarial a más largo plazo, sino que también me proporcionó muchas de las distinciones del condicionamiento neuroasociativo y de las tecnologías del destino que más adelante aprenderá usted en este libro.

"La vida es una atrevida aventura o no es nada."
HELEN KELLER

Así pues, ¿cuál es la enseñanza más importante que podemos extraer de este capítulo? Saber que son sus decisiones, y no sus circunstancias, lo que determina su propio destino. Antes de aprender la tecnología para cambiar la forma de pensar y de sentirse cada día de su vida, deseo que recuerde una cosa: en última instancia, todo lo que haya leído en este libro no sirve para nada..., todo lo que haya leído en otros libros, o haya escuchado en otras cintas grabadas o seminarios a los que haya asistido no sirve para nada..., a menos que decida usted utilizarlo. Recuerde que una decisión verdaderamente comprometida es la fuerza que cambia su vida. Se trata de un poder que tiene usted a su disposición en cualquier momento, siempre. y cuando decida utilizarlo.

Demuéstrese a sí mismo qué ha decidido ahora. Tome una o dos decisiones que haya estado posponiendo: una que sea fácil, y otra algo más difícil. Demuéstrese que puede hacerlo. Ahora mismo, deténgase. Tome al menos una decisión clara que haya estado posponiendo, emprenda la primera acción hacia su realización,
¡Y aténgase a ella! Al hacerlo así, estará fortaleciendo ese músculo que le proporcionará la voluntad para cambiar to4a su vida.

Tanto usted como yo sabemos que en su futuro se le van a plantear desafíos. Pero, tal y como han aprendido Lech Walesa y los pueblos del este de Europa, si ha decidido usted ir más allá de los muros, puede escalarlos, atravesarlos, excavar un túnel por debajo de ellos, o incluso encontrar una puerta. No importa el tiempo que un muro haya permanecido en pie, ninguno de ellos tiene el poder para resistir la fuerza continuada de los seres humanos que han decidido persistir hasta haberlos derribado. El espíritu humano es realmente inconquistable. Pero la voluntad para ganar, para alcanzar el éxito, para configurar la propia vida, para hacerse cargo del control, sólo puede aprovechase una vez que haya usted decidid? lo que desea, y que esté convencido de que ningún desafío, ningún problema, ningún obstáculo puede impedirle realizar sus propósitos. Cuando haya decidido no permitir que su vida se vea configurada por las circunstancias, sino sólo por sus propias decisiones, entonces, en ese preciso instante, su vida habrá cambiado para siempre y estará usted capacitado para hacerse cargo del control…

___3___

La fuerza que configura su vida.

"Los hombres viven por intervalos de razón, bajo la soberanía del humor y la pasión."
SIR THOMAS BROWN.

HABÍA ESTADO PRACTICANDO jogging durante media hora cuando sucedió. De repente, una docena de muchachos jóvenes empezaron a correr en su dirección. Antes de que tuviera tiempo de reaccionar, saltaron sobre ella, la arrastraron hacia unos matorrales y empezaron a golpeada con tubos de plomo. Uno de los muchachos le daba continuas patadas sobre el rostro, hasta que empezó a sangrar de forma abundante. Luego, la violaron y la sodomizaron, y la dejaron allí, dándola por muerta.

Este crimen trágico e inimaginable sucedió hace pocos años en Central Park, Nueva York. Yo me encontraba allí la noche en que sucedió. Me sentí impresionado, no sólo por el salvajismo del ataque, sino incluso mucho más al saber quiénes habían sido los atacantes. Se trataba de muchachos, con edades comprendidas entre los 14 y los 17 años. Al contrario de lo que sucede con los estereotipos, no eran pobres, ni procedían de familias que hubieran abusado de ellos. Eran chicos que asistían a escuelas privadas, jugadores de la Liga para Menores, muchachos que tomaban lecciones de tuba. No se habían vuelto locos por las drogas, ni estaban racialmente motivados. Cometieron el asalto y podrían haber asesinado a esta mujer de 28 años por una sola y exclusiva razón: por diversión. Incluso tenían un nombre para lo que habían hecho: «desmandarse»

A unos 400 kilómetros de distancia, en Washington, un avión se estrelló al despegar del aeropuerto Nacional durante una ventisca de nieve. Chocó contra el puente del Potomac durante la hora de tráfico punta, que se detuvo mientras los servicios de rescate de emergencia acudían a toda prisa, y el puente se convertía en una pesadilla de caos y pánico. Los bomberos y los servicios de rescate se vieron abrumados por la magnitud de la destrucción, y se zambulleron una y otra vez en el río Potomac en un desesperado intento por salvar a las víctimas del accidente.

Uno de los hombres salvó la vida de muchos otros, pero no la suya. Cuando el helicóptero de rescate llegó a su lado ya se había deslizado por debajo de la superficie de hielo que cubría el agua. Ese hombre entregó su vida para salvar las de personas que les eran totalmente desconocidas. ¿Qué le indujo a valorar tanto las vidas de otras personas, a las que ni siquiera conocía, como para estar dispuesto a entregar la suya por ello?

¿Qué induce a una persona con una «buena educación» a comportarse de una forma tan salvaje y sin el menor remordimiento, mientras que otra entrega su propia vida para rescatar la de unos completos extraños? ¿Qué es lo que crea a un héroe, a un canalla, a un criminal, a un cooperante? ¿Qué es lo que determina la diferencia en las acciones humanas? A lo largo de toda mi vida, he buscado apasionadamente la respuesta a estas preguntas. Hay una cosa que está clara para mí: los seres humanos no somos criaturas aleatorias; todo aquello que hacemos, lo hacemos por alguna razón. Es posible que no seamos conscientes de la razón, pero no cabe la menor duda de que detrás de todo comportamiento humano hay siempre una sola fuerza impulsora. Esa fuerza afecta a cada una de las facetas de nuestras vidas, desde las relaciones y las finanzas, hasta nuestros cuerpos y cerebros. ¿Qué es esa fuerza que le controla a usted, incluso ahora, y que continuará controlándole durante el resto de su vida? ¡El dolor y el placer! Todo aquello que hacemos usted y yo, lo hacemos o bien por una necesidad de evitar el dolor, o por un deseo de obtener placer.

A menudo, escucho hablar a la gente de los cambios que desea introducir en sus vidas. Pero no logra decidirse a llegar hasta el final. Se sienten frustrados, abrumados, incluso coléricos consigo mismos porque saben que necesitan emprender una acción, pero no logran decidirse a hacerlo. Hay una sencilla razón que lo explica: siguen tratando de cambiar su comportamiento, que es el efecto, en lugar de enfrentarse con la causa escondida tras él.
Comprender y utilizar las fuerzas del dolor y del placer es lo que le permitirá, de una vez por todas, crear los cambios duraderos y las mejoras que desea para sí mismo y para aquellas personas que le importan. El no comprender esta fuerza le condena a un futuro en el que vivirá a base de reacciones, como un animal o una máquina. Quizá esto le parezca una simplificación excesiva, pero reflexione sobre ello. ¿Por qué no hace algunas de las cosas que sabe debería hacer?

Después de todo, ¿qué es la dilación? Eso se produce cuando uno sabe que debería hacer algo, a pesar de lo cual no lo hace. ¿Por qué no? La respuesta es bien sencilla: en algún nivel de su mente está convencido de que emprender la acción en este momento sería más doloroso que aplazarla. Sin embargo, ¿ha sentido alguna vez la experiencia de haber aplazado algo durante tanto tiempo que de repente siente la presión de hacerlo de una vez? ¿Qué ocurrió en un caso así? Cambió usted lo que enlazaba el sufrimiento y el placer. De repente, el no emprender la acción era más doloroso que seguir aplazándola. Se trata de una situación muy común que muchos estadounidenses experimentan hacia el 14 de abril.

"Un hombre que sufre antes de que sea necesario, sufre más de lo necesario."
SENECA.

¿Qué le impide aproximarse a ese hombre o mujer de sus sueños? ¿Qué le impide emprender ese nuevo negocio en el que ha estado soñando desde hace años? ¿Por qué sigue aplazando seguir-esa dieta? ¿Por qué evita terminar de una vez su tesis? ¿Por qué no se ha hecho de una vez con el control de su cartera de inversiones financieras? ¿Qué le impide hacer lo necesario para que su vida sea exactamente como se la había imaginado?

La respuesta es sencilla. Aunque usted sabe que todas esas acciones serían beneficiosas, que podrían aportarle placer a su vida, no logra actuar sencillamente porque en ese momento asocia más sufrimiento a hacer lo necesario que a dejar pasar la oportunidad. Después de todo, ¿qué ocurriría si se acercara a esa persona y fuera rechazado? ¿Y si intentara empezar ese nuevo negocio y fracasara, habiendo perdido la seguridad que le ofrece su trabajo actual? ¿Y si empieza la nueva dieta, pasa por todo el sufrimiento que representa seguirla y luego termina ganando el peso que ha perdido tan trabajosamente? ¿Y si hace una inversión y pierde su dinero? En tal caso, ¿por qué intentarlo?

Para la mayoría de la gente, el temor a la pérdida es mucho mayor que el deseo de ganar. ¿Qué puede impulsarle más: impedir que alguien le robe los 100.000 dólares que ha ganado durante los últimos cinco años, o la posibilidad de ganar 100.000 dólares en los próximos cinco años? Lo cierto es que la mayoría de la gente trabaja mucho más duramente para conservar lo que tienen que para aceptar los riesgos necesarios para conseguir lo que desean realmente.

"El secreto del éxito consiste en aprender a usar el sufrimiento y el placer, en lugar de permitir que éstos le utilicen a uno. Si lo hace así, ejercerá el control sobre su propia vida. Si no, la vida le controlará a usted."
ANTHONY ROBBINS.

En las discusiones acerca de estos dos poderes gemelos que nos impulsan aparece a menudo una pregunta interesante:

¿Por qué la gente puede experimentar sufrimiento y, sin embargo, negarse a cambiar? Porque todavía no ha experimentado el dolor suficiente, porque no ha llegado todavía a lo que denomino el umbral emocional. Si se ha encontrado alguna vez en una relación destructiva y ha tomado finalmente la decisión de usar su poder personal, de emprender la acción y cambiar su vida, probablemente lo ha hecho porque alcanzó un nivel de sufrimiento que no estaba dispuesto a seguir soportando. Todos nosotros experimentamos en nuestras vidas esas ocasiones en que decimos: «Ya tengo bastante, nunca más, esto debe cambiar ahora». Ése es precisamente el momento mágico en que el sufrimiento se convierte en nuestro aliado. Nos impulsa a emprender una nueva acción y a producir nuevos resultados. Nos sentimos más poderosamente impulsados a actuar si, en ese mismo momento, empezamos a anticipar cómo el cambio creará también un mayor placer para nuestras vidas.

Este proceso no queda limitado a las relaciones. Quizás haya experimentado usted este umbral en cuanto a su condición física: terminó por sentirse harto debido a que no pudo encontrar plaza en un avión, no pudo ponerse unas ropas, o se cansaba al subir un tramo de escalera. Finalmente, se dijo; « ¡Ya está bien!», y tomó una decisión. ¿Qué motivó esa decisión? El deseo de eliminar el sufrimiento de su vida y restablecer el placer: el placer del orgullo, de la comodidad, de la autoestima, de vivir la vida tal y como la ha diseñado usted mismo.

Claro que hay muchos niveles de sufrimiento y placer. Por ejemplo, experimentar una sensación de humillación es una forma bastante intensa de dolor emocional. Una sensación de inconveniencia también lo produce. Lo mismo sucede con el aburrimiento. Evidentemente, algunas de esas sensaciones tienen menos intensidad, pero siguen representando un factor en la ecuación de la toma de decisiones. Del mismo modo, el placer también dice lo suyo en este proceso. Buena parte de nuestros impulsos en la vida procede de haber anticipado que nuestras acciones nos conducirán hacia un futuro más prometedor, de que el trabajo de hoy habrá valido la pena mañana, de que las recompensas del placer están cercanas. No obstante, también hay numerosos niveles de placer. Por ejemplo, el placer del éxtasis puede verse superado por el placer de la comodidad, a pesar de que la mayoría estemos de acuerdo en que el primero pueda ser más intenso. Todo depende de los intereses del individuo.

Por ejemplo, digamos que interrumpe usted su trabajo para almorzar y camina por un parque donde se está interpretando una sinfonía de Beethoven. ¿Se detendrá para escuchar? Eso depende, en primer lugar, del significado que asocie usted a la música clásica. Algunas personas serían capaces de dejarlo todo con tal de escuchar las enérgicas notas de la sinfonía Heroica; para ellas, la música de Beethoven equivale a un placer puro. Para otras, sin embargo, escuchar cualquier clase de música clásica puede ser tan poco emocionante como observar cómo se seca la pintura. Soportar la música equivaldría a una medida de sufrimiento, por lo que se apresurarían a cruzar el parque y regresar al trabajo. Quizás el sufrimiento asociado a llegar tarde al trabajo supera el placer que obtendrían de escuchar las melodías familiares. O quizás están convencidas de que disfrutar de la música en plena jornada laboral no es más que despilfarrar un tiempo precioso, y el dolor de hacer algo que consideran frívolo e inapropiado es mayor que el placer que podría aportarles la música. Nuestras vidas se ven cada día llenas de esta clase de negociaciones psíquicas. Nos hallamos sopesando constantemente nuestras acciones propuestas y el impacto que ejercerán sobre nosotros.

LA LECCIÓN MÁS IMPORTANTE DE LA VIDA

Donald Trump y la madre Teresa se sienten impulsados por la misma fuerza. Quizá me diga:

« ¿Se ha vuelto loco, Tony? No podría haber elegido dos personajes más diferentes».

Es absolutamente cierto que sus valores se encuentran en extremos opuestos del espectro, pero ambos se sienten impulsados por el sufrimiento y el placer, sus vidas se han visto configuradas por lo que han aprendido en cuanto a obtener placer, y por lo que han aprendido en cuanto a lo que crea sufrimiento. La lección más importante que podemos aprender en la vida es qué crea el sufrimiento para nosotros, y qué nos produce placer. Esa lección es diferente para cada uno de nosotros y, en consecuencia, también lo son nuestros comportamientos.

¿Qué ha impulsado a Donald Trump a lo largo de su vida? Ha aprendido a obtener placer de tener los yates más grandes y caros, de adquirir los edificios más extravagantes, de hacer los tratos de negocios más astutos, en resumen: de acumular los juguetes más grandes y mejores.* ¿A qué aprendió a vincular el sufrimiento? En las entrevistas que se le han hecho ha revelado que el mayor sufrimiento en la vida lo vincula a ser el segundo mejor; eso equivale para él a un fracaso. De hecho, su mayor impulso por conseguir cosas procede de la compulsión por evitarlo. Eso, para él, constituye una motivación mucho más poderosa que su deseo de obtener placer. Muchos de sus competidores se han regocijado con el sufrimiento que ha experimentado Trump como consecuencia del colapso de buena parte de su imperio económico. En lugar de juzgarle (o a cualquier otro, incluido usted mismo), sería mucho más valioso comprender lo que le impulsa, y sentir algo de compasión por su evidente dolor.

En contraste con él, se encuentra el caso de la madre Teresa. He aquí a una mujer tan profundamente preocupada por los demás que también sufre cuando ve el sufrimiento de otras personas. Se sintió herida al ver la injusticia del sistema de castas de la India. Descubrió que al emprender una acción para ayudar a esas gentes, el sufrimiento de ellos se atenuaba, y también el de ella misma. Para la madre Teresa, el significado último de la vida puede encontrarse en uno de los barrios más pobres de Calcuta, la Ciudad de la Alegría, repleta y a punto de estallar con millones de refugiados hambrientos y enfermos. Para ella, el placer puede consistir en chapotear sobre el barro, los desechos y la suciedad hasta las rodillas para llegar hasta una miserable cabaña y cuidar a los niños que viven en ella, con sus pequeños cuerpos consumidos por el cólera y la disentería. Se siente poderosamente impulsada por la sensación de que ayudar a los demás a salir de su miseria alivia también su propio dolor, de que ayudarles a experimentar la vida de una forma mejor (dándoles placer) también le permitirá a ella sentir placer. Aprendió que situarse en primera línea por los demás constituye el bien más elevado, y que eso le proporciona la sensación de que su vida tiene un verdadero significado.

Aunque la mayoría de nosotros tendríamos, que hacer un esfuerzo considerable para vincular la sublime humildad de la madre Teresa con el materialismo de Donald Trump, aquí resulta esencial recordar que estas dos personas configuraron sus destinos basándose en aquello a lo que vinculaban el sufrimiento y el placer. Sus circunstancias y su educación también jugaron un papel en sus elecciones, pero, en último término, tomaron decisiones conscientes acerca de lo que la recompensa o el castigo representaban para ellos.

* Sobre este tema puede consultarse su obra Sobrevivir al triunfo, publicada por Ediciones Grijalbo, 1991.

A QUÉ VINCULA EL SUFRIMIENTO Y EL PLACER: ESO CONFIGURA SU DESTINO

Una de las decisiones que han representado una diferencia tremenda en la calidad de mi vida es que, a una edad muy temprana, empecé a vincular un placer increíble con el hecho de aprender. Me di cuenta de que descubrir ideas y estrategias que pudieran ayudarme a configurar el comportamiento y la emoción humanos podía proporcionarme virtualmente todo aquello que deseaba en mi vida, y era capaz de sacarme del dolor y entrar en el placer. Aprender a descifrar los secretos que se esconden detrás de nuestras acciones podía ayudarme a convertirme en una persona más rica, a sentirme físicamente mejor, a conectar mas profundamente con las personas que me importaban. Aprender me proporcionaba algo que dar, la oportunidad de aportar realmente algo de valor a todos aquellos que me rodeaban. Eso me ofrecía una sensación de alegría y plena realización. Al mismo tiempo, descubrí una forma de placer aún más poderosa: la que obtenía de compartir de una forma apasionada aquello que había aprendido.

Cuando empecé a darme cuenta de que lo que podía compartir ayudaba a otras personas a incrementar la calidad de sus vidas, descubrí el nivel definitivo de placer. Y fue entonces cuando empezó a desplegarse el propósito de mi vida.

¿Cuáles son algunas de las experiencias de sufrimiento y placer que han configurado su vida? Si los ha vinculado a las drogas, por ejemplo, no cabe la menor duda de que eso ha afectado a su destino. Lo mismo sucede con las emociones que ha aprendido a asociar con el tabaco o el alcohol, con las relaciones e incluso con los conceptos de dar o de confiar.

Si es usted médico, ¿no es cierto que la decisión de seguir una carrera médica, tomada hace muchos años, se vio motivada por su creencia de que convertirse en médico le haría sentirse bien? Todos los médicos con los que he hablado vinculan un gran placer con el hecho de ayudar a la gente: a paliar el dolor, a curar la enfermedad y a salvar vidas. A menudo, el orgullo de ser un miembro respetado de la sociedad fue una motivación adicional. Los músicos se han dedicado a su arte porque hay pocas cosas en la vida capaces de proporcionarles ese mismo nivel de placer. Y los presidentes de las grandes organizaciones han aprendido a vincular el placer con la toma de decisiones poderosas, que tienen un enorme potencial para construir algo único, y para contribuir a las vidas de otras personas de una forma duradera.

Reflexione, por ejemplo, sobre las asociaciones limitadoras del dolor y el placer en la vida de John Belushi, Freddie Prinze, Jimi Hendrix, Elvis Presley, Janis Joplin y Jim Morrison. Su asociación con las drogas, como una forma de escape, de satisfacción rápida, o como un medio de salir del dolor y obtener un placer temporal provocaron su caída. Pagaron el precio definitivo por no haber sabido dirigir sus propias mentes y emociones. Piense en el ejemplo que fueron para millones de seguidores. Yo nunca aprendí a consumir drogas o alcohol. ¿Se debe acaso a que soy una persona tan brillante? No, eso se debe a que fui muy afortunado. Una de las razones por las que nunca bebí alcohol es porque, de niño, había en mi familia un par de personas que actuaban de una forma tan ridícula cuando estaban bebidas, que asocié un extremo dolor al hecho de beber cualquier clase de alcohol. Uno de los recuerdos especialmente gráficos que guardo en mi memoria es el de la madre de uno de mis mejores amigos. Era extremadamente obesa, ya que pesaba cerca de 150 kilos, y bebía constantemente. Cada vez que lo hacía, quería abrazarme y me babeaba. Incluso hoy en día el olor a alcohol del aliento de cualquier persona me produce náuseas.

La cerveza, sin embargo, fue otra historia. Cuando tenía unos once o doce años, no consideraba que la cerveza fuera una bebida alcohólica. Después de todo, mi padre bebía cerveza, y no adoptaba actitudes tan ridículas o nauseabundas. De hecho, parecía mostrarse un

poco más alegre cuando bebía unas pocas cervezas. Además, vinculé el placer a beber cerveza porque deseaba ser como mi padre. El hecho de beber cerveza, ¿me haría ser realmente como mi padre? No, pero con frecuencia creamos asociaciones falsas en nuestros sistemas nerviosos (neuroasociaciones) en cuanto a qué creará dolor o placer en nuestras vidas.

Un día le pedí a mi madre que me diera una cerveza. Empezó a discutir conmigo, tratando de convencerme de que eso no era bueno para mí. Pero eso no iba a funcionar, porque mi mente ya se había decidido tras observar que el comportamiento de mi padre contradecía lo que ella me decía. No creemos en lo que escuchamos; estamos convencidos de que nuestras percepciones son exactas, y ese día yo estaba plenamente convencido de que beber una cerveza constituía el siguiente paso en mi maduración personal. Finalmente, mi madre se dio cuenta de que, probablemente, iría a beberla a cualquier otra parte si no me proporcionaba una experiencia que no olvidaría jamás. Debió de haber sabido, en algún nivel de su mente, que tenía que cambiar lo que yo había asociado con la cerveza. Así que me dijo:

«Muy bien, ¿quieres beber una cerveza, como hace papá? Entonces, vas a beberla exactamente como tu padre». « ¿Y qué significa eso?», le pregunté. «Pues que vas a tener que beberte seis botellas enteras», me contestó. «Eso no es ningún problema», repliqué.

«Y vas a tener que bebértelas aquí mismo y ahora», añadió ella. Cuando tomé el primer sorbo, me pareció nauseabundo; no se parecía a nada de lo que había esperado. Claro que me cuidé mucho de admitirlo así porque, después de todo, se hallaba en juego mi orgullo. Así que tomé unos cuantos tragos más. Una vez terminada la primera botella, dije: «Ahora estoy realmente lleno, mamá». «OH, nada de eso. Aquí tienes otra», me dijo ella abriéndola. Después de la tercera o cuarta botella empecé a sentirme mal del estómago. Estoy seguro de que ya se imaginará lo que sucedió a continuación: lo vomité todo sobre la mesa de la cocina, poniéndome hecho una pena. Fue realmente nauseabundo, y también lo fue el tener que limpiarlo todo. Inmediatamente, vinculé el olor de la cerveza con el vómito y con unas sensaciones horribles. Ya no tuve ninguna asociación intelectual con lo que significa beber cerveza. Ahora había establecido una asociación emocional en mi sistema nervioso, una neuroasociación a nivel de mis entrañas, hasta el punto de que eso guiaría claramente mis decisiones futuras. Como consecuencia de ello, jamás he vuelto a probar un trago de cerveza.

Nuestras vinculaciones de sufrimiento y placer ¿pueden producir un efecto secuencial en nuestras vidas? Puede apostar a que sí. Esta neuroasociación negativa que vinculé con la cerveza también afectó a muchas de mis decisiones en la vida. Influyó sobre con qué personas me relacioné en la escuela. Determinó la forma en que aprendí para obtener placer. Para ello no utilizaba el alcohol, sino el aprendizaje, la risa, el deporte. También aprendí que uno se sentía de una forma increíble al ayudar a otras personas, de modo que, ya en la escuela, me convertí en el tipo al que acudían todos los demás para contarle sus problemas, y ayudarles a solucionados hacía que tanto ellos como yo nos sintiéramos bien. Hay algunas cosas que no han cambiado, a pesar de los años transcurridos.

Tampoco utilicé nunca las drogas debido a una experiencia similar: cuando me encontraba en tercero o cuarto curso, unos representantes del departamento de Policía acudieron a nuestra escuela para mostrarnos algunas películas sobre las consecuencias de verse involucrados con el tema de la droga. Contemplé escenas de gente asesinada, inconsciente, violada o que saltaba por una ventana. Ya entonces, siendo un muchacho, asocié las drogas con la fealdad y la muerte, así que jamás las probé. Mi buena fortuna consistió en que la policía me había ayudado a formar neuroasociaciones dolorosas incluso con la misma idea de usar drogas. En consecuencia, ni siquiera he considerado nunca esa posibilidad.

¿Qué podemos aprender de esto? Sencillamente, lo siguiente: si vinculamos un fuerte dolor con cualquier comportamiento o pauta emocional, evitaremos caer en ellos a cualquier precio. Podemos utilizar esta comprensión para aprovechar la fuerza del dolor y del placer con objeto de cambiar virtualmente cualquier cosa en nuestras vidas, desde la costumbre de dejar

las cosas para mañana, hasta el uso de drogas. ¿Cómo podemos hacerlo? Digamos, por ejemplo, que desea usted mantener a sus hijos alejados de las drogas. El momento adecuado para hacerlo es antes de que experimenten y de que alguien más les enseñe la falsa asociación: de que las drogas equivalen a placer.

Mi esposa, Becky, y yo decidimos que la forma más poderosa de aseguramos de que nuestros hijos no usaran jamás las drogas consistía en hacerles unir un gran sufrimiento a su uso. Sabíamos que, a menos que le enseñáramos lo que sucede realmente con las drogas, aunque éstas constituyen una forma útil de escapar del dolor.

Para llevar a cabo esta tarea, llame a un viejo amigo, el capitán John Rondon, del Ejército de salvación. Hace años que apoyo a John en el South Bronx y en Brooklyn en sus esfuerzos por ayudar a la gente de sus vidas, elevando sus criterios, cambiando sus creencias limitadoras y desarrollando habilidades para la vida. Becky y yo nos sentimos muy orgullos de la gente que ha utilizado lo que les hemos enseñado para abandonar las calles e incrementar la calidad de sus vidas. Siempre he utilizado mis visitas allí como una forma de devolver algo, y como un recordatorio de lo afortunado que he sido yo mismo. Eso me permite seguir apreciando la clase de vida que he tenido el privilegio de llevar. También me aporta perspectiva y mantiene mi vida equilibrada.

Le expliqué mis propósitos al capitán John y éste se ocupó de arreglar las cosas para llevar a mis hijos a una gira que jamás olvidarían, y que les aportaría una experiencia muy clara de lo que hacen las drogas con el espíritu humano. Todo empezó con una visita de primera mano a un edificio de apartamentos medio podrido e infestado de ratas. En cuanto entraron allí, mis hijos se vieron asaltados por el hedor de unos suelos empapados de orines, la visión de los adictos gritando frenéticamente a los que les observaban, de niñas prostitutas ofreciéndose al primero que pasara, y del llanto de los niños, privados de toda clase de cuidados. Mis hijos aprendieron así a vincular las drogas con la devastación mental, emocional y física. Eso sucedió hace cuatro años y medio. Aunque desde entonces se han visto expuestos muchas veces a las drogas, nunca las han tocado. Aquellas poderosas neuroasociaciones contribuyeron de forma significativa a configurar sus destinos.

"Si te sientes angustiado por cualquier cosa externa, el dolor no se debe a la cosa en sí, sino a tu propia estimación sobre ella; así pues, tienes el poder de eliminarlo en cualquier momento."

MARCO AURELIO

Somos los únicos seres sobre el planeta que llevamos una vida interna tan rica que lo más importante para nosotros no son los acontecimientos en sí, sino cómo los interpretamos; eso es lo que determina cómo pensamos acerca de nosotros mismos y cómo actuaremos en el futuro. Una de las cosas que nos hacen ser tan especiales es nuestra maravillosa habilidad para adaptarnos, para transformar y manipular los objetos o las ideas y producir algo más agradable o útil y entre nuestros talentos de adaptación, uno de los más destacados es nuestra habilidad para tomar la experiencia bruta de nuestras vidas, relacionada con otras experiencias, y crear a partir de ello un tapiz caleidoscópico de significados diferente al de cualquier otra persona en el mundo. Sólo los seres humanos pueden cambiar, por ejemplo, sus asociaciones, de tal modo que el dolor físico se transforme en placer, y viceversa.

Pensemos, por ejemplo, en una persona que sigue una huelga de hambre y se halla encerrada en una cárcel. Alimentándose exclusivamente de una causa, es capaz de sobrevivir treinta días sin alimentos. El dolor físico que experimenta es considerable, pero se ve superado por el placer y la validez de estar atrayendo la atención del mundo hacia su causa. A un nivel más personal y cotidiano, los individuos que siguen unos regímenes físicos intensos para esculpir sus cuerpos han aprendido a vincular unas tremendas sensaciones de placer con

el dolor del ejercicio físico intenso. Han transformado la incomodidad de la disciplina en la satisfacción del crecimiento personal. Y ésa es la razón por la que su comportamiento es consistente, ¡Y también lo son sus resultados!

Gracias al poder de nuestras voluntades, podemos sopesar algo como el dolor físico de la huelga de hambre frente al dolor psíquico de rendir nuestros ideales. Podemos crear significados más elevados; podemos salir de la «jaula de Skinner»* y tomar el control. Pero, si no logramos dirigir nuestras propias asociaciones con el dolor y el placer, no estaremos viviendo mejor que los animales o las máquinas, reaccionaremos continuamente según las circunstancias de nuestro entorno, y permitiremos que todo aquello que nos suceda determine la dirección y la calidad de nuestras vidas. Volveremos a estar dentro de la jaula. Es como si fuéramos una computadora pública, de fácil acceso para un montón de programadores aficionados.

* B. F. Skinner, un famoso pionero del conductismo, también fue infame por la jaula-pesebre en la que confinó a su hija durante los once primeros meses de su vida. Lo hizo así en nombre de la conveniencia y de la ciencia, alimentando sus teorías sobre los comportamientos de estímulo-respuesta.

Nuestro comportamiento, tanto consciente como inconsciente, se ha visto equipado con el sufrimiento y el placer procedentes de numerosas fuentes: los compañeros de la niñez, las madres, los padres, los maestros, los entrenadores, los héroes de las películas y las series de televisión; la lista es interminable. Se puede o no saber cuándo se inició con exactitud esa programación y ese condicionamiento. Pudo haberse tratado de algo que dijo alguien, de un incidente en la escuela, de una entrega de premios deportivos, de un momento embarazoso, de un sobresaliente en la escuela o de haber suspendido el curso. Todas esas cosas contribuyeron a configurar lo que es usted hoy. No me cansaré de resaltar que aquello a lo que usted vincula el dolor y el placer es lo que configura su destino.

Al revisar su propia vida, ¿recuerda alguna experiencia que formara sus neuroasociaciones y pusiera así en marcha la cadena de causas y efectos que le han llevado hasta donde se encuentra en la actualidad? ¿Qué significado adscribe a las cosas? Si es soltero, ¿contempla el matrimonio con ansia, como una alegre aventura con el compañero/a de su vida, o lo teme acaso como si fuera una pesada bola que le sujeta con una cadena? Cuando se siente esta noche a cenar, ¿consumirá los alimentos de una forma práctica, como una oportunidad de aportar nuevas energías a su cuerpo, o los devorará como su única fuente de placer?

“Tanto los hombres como las mujeres se dejan dirigir con mayor frecuencia por sus corazones que por sus entendimientos.”
LORD CHESTERFIELD.

Aunque nos gustaría negarlo, lo cierto es que nuestro comportamiento se ve impulsado por reacciones instintivas al dolor y al placer, y no por los cálculos del intelecto. Desde una perspectiva intelectual, podemos estar convencidos de que comer chocolate es malo para nosotros, a pesar de lo cual seguimos comiéndolo. ¿Por qué? Porque no nos sentimos impulsados tanto por aquello que sabemos intelectualmente, sino más bien por aquello a lo que hemos aprendido a vincular el placer y el dolor en nUestros sistemas nerviosos. Son las neuroasociaciones (las asociaciones que hemos establecido en nuestros sistemas nerviosos) las que determinan lo que haremos. Aunque nos gustaría creer que es nuestro intelecto lo que nos impulsa realmente, en la mayoría de los casos son nuestras emociones (las sensaciones que vinculamos a nuestros pensamientos) las qué nos impulsan.

Muchas veces intentamos arrollar el sistema. Durante un tiempo, nos mantenemos fieles a una dieta; finalmente, hemos cruzado la línea porque sentimos mucho dolor. Habremos resuelto el problema en ese momento, pero, si no hemos eliminado la causa del problema, éste volverá a surgir. En último término, y para lograr un cambio duradero, debemos vincular el dolor con nuestro antiguo comportamiento, y el placer con el nuevo comportamiento, y condicionarlo de ese modo hasta que sea consistente. Recuerde que todos nosotros estamos dispuestos a hacer más por evitar el dolor que por obtener placer. Seguir una dieta y arrollar nuestro sufrimiento a corto plazo, mediante la pura fuerza de voluntad, nunca dura porque seguimos vinculando éste al hecho de abandonar las comidas que engordan. Para que ese cambio sea duradero, tenemos que vincular el sufrimiento con el hecho de tomar esos alimentos, para que ya ni siquiera deseemos hacerlo, y vincular el placer al hecho de alimentamos de una forma nutritiva. La gente delgada y saludable está convencida de que nada sabe mejor que seguir delgado. Y le encantan los alimentos que le nutren. De hecho, suelen vincular placer al hecho de apartar el plato en el que todavía queda comida. Eso simboliza para ellos el hallarse en posesión del control sobre sus vidas.

La verdad es que podemos aprender a condicionar nuestras mentes, cuerpos y emociones para vincular dolor o placer a aquello que elijamos. Al cambiar lo que vinculamos al dolor y al placer, también cambiamos instantáneamente nuestros comportamientos. Tomemos el tabaco, por ejemplo: todo lo que tiene que hacer consiste en vincular el dolor con el fumar, y el placer suficiente con dejar el tabaco. Tiene capacidad para hacerlo ahora mismo, pero es posible que no quiera ejercer esa capacidad por qué ha entrenado su cuerpo para vincular el placer con el fumar, o porque teme que dejar de fumar le resulte demasiado doloroso. Sin embargo, si conoce a alguien que haya dejado de fumar, descubrirá que este comportamiento ha cambiado en un solo día: el día en que cambió realmente lo que el tabaco significaba para esa persona.

SI NO TIENE UN PLAN PARA SU VIDA, ¿ALGUIEN MÁS LO TIENE?

La misión de Madison Avenue consiste en influir sobre aquello a lo que vinculamos el dolor y el placer. Los publicitarios comprenden con toda claridad que lo que nos impulsa no es tanto el intelecto como las sensaciones que vinculamos con los productos de los que ellos hacen propaganda. En consecuencia, se han convertido en expertos en el aprendizaje de cómo usar músicas excitantes o suaves, imágenes rápidas o elegantes, colores brillantes o tenues, y una gran variedad de otros elementos para situarnos en ciertos estados emocionales; entonces, cuando nuestras emociones se hallan en su punto más alto, cuando las sensaciones son más intensas, nos proyectan continuamente una imagen de su producto, hasta que lo vinculamos con las sensaciones deseadas.

Pepsi empleó esta estrategia de una forma muy brillante para apoderarse de una mayor parte del lucrativo mercado de las bebidas suaves, arrebatándoselo a su gran competidora, Coca-Cola.

Pepsi observó el fenomenal éxito de Michael Jackson, un hombre joven que se había pasado toda su vida aprendiendo cómo elevar las emociones de la gente por la forma en que usaba su voz, su cuerpo, su rostro y sus gestos. Michael cantaba y bailaba de una forma que estimulaba a gran número de personas a sentirse increíblemente bien, tanto, que a menudo adquirían uno de sus álbumes para recrear esas mismas sensaciones. Pepsi se preguntó: ¿cómo podemos transferir esas sensaciones a nuestro producto? Su razonamiento fue que si la gente asociaba las mismas sensaciones agradables con Pepsi, tal y como hacía con Michael Jackson, compraría Pepsi del mismo modo que compraba los álbumes del cantante. El proceso de

sujetar nuevas sensaciones a un producto o idea determinados es la transferencia integral necesaria para el condicionamiento básico, algo sobre lo que aprenderá más cosas en el capítulo sexto, cuando estudiemos la ciencia del condicionamiento neuroasociativo. Pero, por el momento, considere lo siguiente: en cualquier momento en que nos hallemos en un estado emocional intenso, cuando experimentemos fuertes sensaciones de dolor o de placer, cualquier cosa singular que suceda de forma .consistente quedará vinculada neurológicamente. En consecuencia, cada vez que esa misma cosa singular suceda en el futuro, recuperaremos el mismo estado emocional.

Probablemente, habrá oído hablar de Ivan Pavlov, un científico ruso que, a finales del siglo XIX, llevó a cabo experimentos de respuesta condicionada. Su experimento más famoso fue uno en el que hacía sonar una campana al mismo tiempo que ofrecía comida a un perro, estimulando así la salivación del animal, y emparejando las sensaciones del perro con el sonido de la campana. Después de haber repetido el condicionamiento durante un número suficiente de veces, Pavlov descubrió que el simple hecho de hacer sonar la campana provocaba la salivación del perro, incluso cuando no le ofrecía alimento alguno.

¿Qué tiene que ver Pavlov con Pepsi? En primer lugar, Pepsi utilizó a Michael Jackson para situarnos en un alto estado emocional. Entonces, en ese preciso momento, proyectó su producto. La continua repetición de este anuncio estableció un vínculo emocional para millones de seguidores de Jackson. La verdad es que Michael Jackson ni siquiera bebe Pepsi. Y tampoco quiso sostener una lata vacía de Pepsi delante de una cámara. Podría usted preguntarse: « ¿Se ha vuelto loca esa compañía? Han contratado a un tipo para que les represente, le han pagado 15 millones de dólares, y él ni siquiera sostiene su producto y le dice a todo el mundo que no lo hará. ¿Qué clase de portavoz es éste? ¡Es una idea loca!» En realidad, fue una idea brillante. Las ventas se dispararon de inmediato, y aumentaron tanto que L. A. Gear contrató a Michael por 20 millones de dólares.

En la actualidad, y como es una persona capaz de cambiar la forma en que siente la gente (es lo que yo llamo un «inductor de estados»), él Y la Sony/CBS acaban de firmar un contrato de grabación por diez años por el que se dice que se han pagado más de mil millones de dólares. Su habilidad para cambiar los estados emocionales de la gente le convierte en alguien inapreciable.

Debemos darnos cuenta de que todo esto se basa en la vinculación de sensaciones agradables con comportamientos específicos. Se trata de la idea de que, si usamos el producto, viviremos nuestras fantasías. Los publicitarios nos han enseñado a todos que, si se conduce un BMW; se es una persona extraordinaria, con un gusto excepcional. Si se conduce un Hyundai, se es inteligente y frugal. Si se trata de un Pontiac, se experimentará excitación. Si es un Toyota, ¡qué sensaciones! Se nos ha enseñado que, si nos ponemos colonia Obsesión, no tardaremos en hallarnos al borde de una orgía andrógina. Si se bebe Pepsi, se será capaz de tocar la batería como MC Hammer, y si quiere usted ser una «buena» madre, alimente a sus hijos con potitos Bledine o Nestlé.

Los expertos en publicidad han observado que, si son capaces de generar suficiente placer, los consumidores se muestran a menudo dispuestos a pasar por alto el temor al sufrimiento. Uno de los lemas de la publicidad es que «el sexo vende», y no cabe la menor duda de que esa tarea la cumplen muy bien las agradables asociaciones creadas por los anuncios impresos y televisados en los que se utiliza el sexo. Eche por ejemplo un vistazo a la moda en la venta de vaqueros. ¿Qué son unos vaqueros, después de todo? Antiguamente eran pantalones de trabajo: funcionales, feos. ¿Cómo se venden en la actualidad? Se han transformado en el símbolo internacional, de todo aquello que sea sexy, que esté de moda y que sea juvenil. ¿Ha observado alguna vez un anuncio publicitario de Levis 501? ¿Podría explicármelo? No tienen ningún sentido, ¿Verdad? Son totalmente confusos. Pero al final se obtiene la clara impresión de que cerca de ahí hubo algo de sexo. ¿Acaso este tipo de

estrategia logra vender pantalones vaqueros? ¡Puede apostar a que sí! En la actualidad, Levis es el primer fabricante de vaqueros de Estados Unidos.

El poder de condicionar la configuración de nuestras asociaciones, ¿se ve limitado a los productos como las bebidas refrescantes, los coches o los pantalones vaqueros? Desde luego que no. Tomemos, por ejemplo, la pequeña y humilde uva pasa. ¿Sabe que, en 1986, el consejo asesor de la uva pasa de California esperaba una cosecha enorme, a pesar de lo cual empezaba a sentir pánico? Habían observado cómo caían las ventas año tras año, a un ritmo de un uno por ciento anual. Desesperados, pidieron ayuda a su agencia de publicidad y preguntaron qué podían hacer. La solución fue muy sencilla: necesitaban cambiar las sensaciones de la gente con respecto a las pasas. Según Robert Phinney, antiguo director del consejo asesor, la mayoría de la gente consideraba las pasas como una fruta remota y aburrida. * La tarea, pues, estaba clara: había que inyectar una saludable dosis de atractivo emocional en la arrugada fruta. Vincular con ella sensaciones que la gente deseara.

«Arrugada» y «seca» no son las sensaciones que la mayoría de la gente asocia con sentimientos de bienestar en sus vidas. Los productores de uvas pasas siguieron reflexionando: ¿qué podemos asociar con las pasas que induzca a la gente a desear comprarlas?

En esa misma época, un antiguo éxito de Motown estaba disfrutando de un resurgimiento a nivel nacional. Se titulaba Lo escuché a través de la vid (en un juego de palabras con su otro significado: «a través de un medio de comunicación clandestino»). Los productores de uvas pasas pensaron: ¿y si tomamos esas sensaciones que hacen sentirse bien a mucha gente, y las vinculamos con las pasas para hacer que el público las vea con entusiasmo? Contrataron a un animador muy innovador llamado Will Vinton, quien creó unas treinta figurillas de arcilla en forma de pasas, cada una de ellas con una clara personalidad, para que se movieran al son de la melodía de la Motown. En esos momentos nacieron las uvas pasas de California. Su primera campaña publicitaria provocó una reacción inmediata y logró vincular con éxito las sensaciones que esperaban los productores de pasas.

Mientras la gente observaba el baile de las pequeñas pasas, vincularon unas fuertes sensaciones de diversión, humor y placer a una fruta que hasta entonces les había parecido tan aburrida. La uva pasa fue reinventada como la esencia del clima californiano, y el mensaje nó explicitado de cada uno de esos anuncios era que si las comía también se sentiría entusiasmado.

¿El resultado? La industria de la uva pasa fue rescatada de su devastadora caída de ventas, y alcanzó un factor de crecimiento anual del veinte por ciento. Los productores de pasas habían conseguido cambiar las asociaciones de la gente: en lugar de vincular el aburrimiento a la fruta, los consumidores habían aprendido a vincular a ella sensaciones de estímulo y diversión.

* Hillkirk, John, y Gary Jacobson, Grit, Guts and Genius, Boston, Houghton Mifflin Company, 1990.

Claro que el uso de la publicidad como una forma de condicionamiento no se limita a los productos físicos. Afortunada o desgraciadamente vemos continuamente cómo se usan la televisión y la radio como herramientas para cambiar aquello que asociamos con los candidatos en el proceso político. Nadie lo sabe mejor que Roger Ailes, analista político y configurador de la opinión pública; él fue el responsable de los elementos clave de la fructífera campaña de Ronald Rengan contra Walter Mondale en 1984, y en 1988 también dirigió la campaña de George Bush contra Michael Dukakis. Ailes diseñó una estrategia destinada a transmitir tres mensajes específicamente negativos sobre Dukakis: que era blando en materia de defensa, medio ambiente y crimen; eso hizo que la gente vinculara con él

sensaciones dolorosas. Uno de los anuncios presentaba a Dukakis como un «muchacho que juega a la guerra» en un tanque; otro parecía echarle toda la culpa de la contaminación en el puerto de Boston. El más notable de todos mostraba a unos criminales que eran liberados de las cárceles de Massachussets y que salían por una puerta abatible, al mismo tiempo que jugaba con la publicidad ampliamente negativa generada en todo el país por el «incidente Willie Horton», un asesino convicto al que se le concedió un permiso de salida, como parte de un controvertido programa emprendido en el estado gobernado por Dukakis, que luego no regresó a la cárcel y que fue detenido diez meses más tarde por haber aterrorizado a una joven pareja, violar a la mujer y agredir al hombre.

Muchas personas no estuvieron de acuerdo con el enfoque negativo de estos anuncios. Personalmente, me parecieron muy manipuladores. Pero resulta difícil argumentar contra el nivel de éxito que alcanzaron, basado en el hecho de que la gente está dispuesta a hacer más por evitar el sufrimiento que por obtener el placer. A mucha gente no le gustó la forma en que se llevó a cabo aquella campaña (y una de esas personas fue el propio George Bush), pero era difícil argumentar contra la realidad de que el sufrimiento constituye uno de los motivos más poderosos para configurar el comportamiento de la gente. Tal y como dice Ailes: «Los anuncios negativos lograron su propósito con mayor rapidez. La gente suele prestar más atención [a este tipo de anuncios]. La gente puede disminuir o no la velocidad para mirar una hermosa escena pastoral junto a la autopista, pero todo el mundo lo hace para observar un accidente de coche»*.

No cabe la menor duda de la efectividad de la estrategia de Ailes. Bush obtuvo una clara mayoría del voto popular y apabulló a Dukakis en uno de los mayores fracasos de la historia electoral.

La fuerza que configura la opinión mundial y los hábitos de compra de los consumidores es la misma fuerza que configura todas nuestras acciones. Depende de usted y de mí el que asumamos el control de esa fuerza y decidamos nuestras propias acciones de modo consciente, porque, si no somos capaces de dirigir nuestros propios pensamientos, caeremos bajo la influencia de aquellos que nos condicionarán para que nos comportemos tal y como ellos desean que lo hagamos. En ocasiones, esas acciones son, de todos modos, las que nosotros mismos habríamos seleccionado; pero en otras ocasiones no lo son. Los expertos publicitarios saben cómo cambiar aquello que vinculamos al dolor y al placer, cambiando las sensaciones que asociamos con sus productos. Si queremos tener el control sobre nuestras vidas, tenemos que «anunciarnos» en nuestras propias mentes, algo que podemos hacer en un momento. ¿Cómo? Sencillamente: vinculando el sufrimiento con aquellos comportamientos a los que queremos poner fin, y haciéndolo a un nivel de intensidad emocional tan elevado que ni siquiera consideremos la posibilidad de seguir otro comportamiento distinto.

* Hillkirk, Grit, Guts and Genius.

¿Acaso no hay cosas que usted no ha hecho ni haría nunca? Piense en las sensaciones que vincula usted a esas cosas. Si vincula esos mismos sentimientos y sensaciones con los comportamientos que quiere evitar, jamás volverá a practicados. Entonces, sencillamente, vincule el placer al nuevo comportamiento que desea para sí mismo. Luego, mediante la repetición y la intensidad emocional puede condicionar estos comportamientos en sí mismo, hasta que sean automáticos.

Así pues, ¿cuál es el primer paso para crear un cambio? El primer paso consiste, simplemente, en ser consciente del poder que ejercen ese sufrimiento y ese placer sobre cada una de nuestras decisiones y, en consecuencia, sobre cada una de nuestras acciones. El arte de ser consciente consiste en comprender que esos vínculos se están produciendo de forma constante, entre ideas, palabras, imágenes, sonidos y las sensaciones de dolor y placer.

"Concibo que hay que evitar los placeres si la consecuencia de ellos son mayores dolores, y codiciar aquellos dolores que terminen por convertirse en grandes placeres."
MICHEL DE MONTAIGNE

El problema consiste en que, a la hora de tomar una decisión acerca de qué hacer para crear dolor o placer, la mayoría de nosotros se basa en el corto plazo, en lugar de en el largo plazo. Pero, para tener éxito, la mayoría de las cosas que valoramos nos exige ser capaces de atravesar el muro del dolor a corto plazo, para poder alcanzar el placer a largo plazo. Debe usted dejar de lado los momentos de terror y de tentación que pasan, y enfocar la atención sobre lo que es más importante a la larga: sus propios valores y criterios personales. Recuerde también que aquello que nos impulsa no es el verdadero sufrimiento, sino el temor de que algo nos conduzca hacia él.

Como tampoco es el verdadero placer lo que nos impulsa, sino nuestra creencia (nuestro sentido de la certidumbre) de que, de algún modo, emprender una determinada acción nos conducirá hasta el placer. No nos vemos impulsados por la realidad, sino por nuestra percepción de la realidad.

La mayoría de la gente enfoca la atención sobre cómo evitar el dolor y obtener el placer a corto plazo, y con ello se crea dolor a largo plazo para sí misma. Veamos un ejemplo: Digamos que alguien quiere perder unos pocos kilos extra (Sé que esto no le ha sucedido a usted, pero imaginémoslo de todos modos). Por un lado, esa persona dispone de toda una serie de razones excelentes para perder peso: se sentirá más sana y con mayor energía, la ropa le sentará mucho mejor, y se sentirá más segura de sí misma en sus relaciones con el sexo opuesto.

Por otro lado, sin embargo, también hay otras tantas razones para evitar perder peso: habrá que seguir una dieta, experimentará una continua sensación de hambre, tendrá que negar su avidez por comer alimentos que engordan y, además, ¿por qué no esperar hasta las vacaciones?

Si se contraponen las razones de este modo, la mayoría de la gente preferirá seguir la pauta de aplazar las cosas: el placer potencial de tener una figura más delgada se ve superado por el dolor a corto plazo que causará la privación producida por la dieta. A corto plazo, evitamos el dolor de sentir hambre, y en lugar de eso nos concedemos el placer del bocado inmediato que pueden representar unas pocas patatas fritas, pero eso no dura mucho. A largo plazo, nos sentimos cada vez peor con respecto a nosotros mismos, por no mencionar el hecho de que eso sigue deteriorando nuestra salud.

Recuerde que cualquier cosa que desee y sea valiosa exige pasar por algún sufrimiento a corto plazo con objeto de obtener placer a la larga. Si quiere poseer un cuerpo estupendo, tiene que esculpirlo, lo que exige pasar por sufrimiento a corto plazo. Una vez que se ha hecho algo un número suficiente de veces, el trabajo resulta incluso agradable. Lo mismo sucede con la dieta. Cualquier tipo de disciplina exige atravesar por un período de sufrimiento, tanto si se trata de la disciplina en los negocios, como en las relaciones, la confianza personal, la delgadez o las finanzas. ¿Cómo puede pasarse por la incomodidad y crear el impulso para lograr realmente sus objetivos? Empiece por tomar la decisión de superarlo. Siempre podemos decidir superar el dolor en ese momento, pero es mucho mejor hacerlo mediante un proceso de condicionamiento de nosotros mismos, algo que veremos con mayor detalle en el capítulo sexto.

Un ejemplo excelente de cómo ese enfoque a corto plazo puede hacernos caer por la catarata (como en el Niágara) queda reflejado en la actual crisis de las cajas de ahorro, que probablemente constituya el mayor error financiero cometido jamás en la historia por nuestro gobierno. Las estimaciones demuestran que eso puede costarles a los contribuyentes más de

quinientos mil millones de dólares, a pesar de lo cual la mayoría de los estadounidenses no tiene ni la menor idea de cuál ha sido la causa. Es casi seguro que ese problema será una fuente de dolor (al menos de dolor económico) para todo hombre, mujer y niño de este país, y probablemente incluso para las generaciones futuras. En una conversación que mantuve con L. William Seidman, presidente de la Resolution Trust Corporation y de la Federal Deposit Insurance Corporation, me dijo lo siguiente: «Somos la única nación lo bastante rica como para sobrevivir a un error tan grande». ¿Qué fue lo que creó este enredo financiero? Se trata de un ejemplo clásico de cómo tratar de eliminar sufrimiento solucionando un problema al mismo tiempo que se alimenta su causa.

Todo empezó con los desafíos planteados por el ahorro y los préstamos a finales de los años setenta y principios de los ochenta. Las cajas de ahorro habían basado su negocio principalmente en el mercado de las corporaciones y de los consumidores. Para que un banco tenga beneficios debe hacer préstamos, que tiene que ofrecer a un interés superior al que paga a sus depositantes. Durante las primeras fases del problema, los bancos se encontraron con dificultades en varios frentes al mismo tiempo. En primer lugar, se vieron afectados cuando las corporaciones empezaron a actuar en aquello que hasta entonces había sido dominio exclusivo de los bancos: los préstamos. Las grandes compañías descubrieron que al prestarse dinero entre sí se ahorraban importantes intereses, y empezaron a desarrollar así lo que ahora se conoce como el «mercado del papel comercial». Eso tuvo tanto éxito que destruyó virtualmente la base de los beneficios de muchos bancos.

Mientras tanto, también se produjeron nuevos procesos de desarrollo entre los consumidores estadounidenses. Tradicionalmente, a los consumidores no les agrada la perspectiva de tener una entrevista con mi empleado bancario para solicitar humildemente un préstamo con el que comprar un coche o cualquier otra cosa de mayor envergadura. Creo poder asegurar que eso constituyó una experiencia dolorosa para la mayoría de los que tuvieron que verse sometidos a tal escrutinio. En esta situación, el consumidor no solía sentirse como un «cliente valioso». Las compañías automovilísticas fueron lo bastante astutas como para darse cuenta de ello y empezaron a ofrecer préstamos a sus clientes, creando así una nueva fuente de beneficios para sí mismas: Comprendieron que podían ganar tanto dinero con la financiación de la compra de los coches, como el que ganaban con su venta, y podían ofrecer al cliente mayores facilidades y unos intereses más bajos. Su actitud, naturalmente, era muy diferente a las de los banqueros: tenían gran interés en asegurarse que el cliente consiguiera su préstamo. Los clientes no tardaron en preferir la financiación interna antes que el método tradicional, apreciando la conveniencia, la flexibilidad y los bajos intereses. Todo el asunto se dirimía en un solo lugar, y el cliente era atendido por una persona cortés que deseaba cerrar su negocio. En consecuencia, la General Motors Acceptance Corporation (GMAC) no tardó en convertirse en una de las mayores compañías del país en cuanto a la financiación de la adquisición de coches.

Uno de los últimos bastiones de los préstamos bancarios era, el mercado inmobiliario, pero los intereses y la inflación se habían puesto por las nubes, alcanzando en un solo año el 18 por ciento. Como consecuencia de ello, nadie podía permitirse efectuar los pagos mensuales que exigían estos préstamos con esos intereses. Y como bien puede imaginarse, el mercado de los préstamos inmobiliarios quedó barrido del mapa.

Para entonces, los bancos ya habían perdido a sus clientes habituales en masse, habían perdido el mercado de los préstamos para la compra de coches, y empezaban a perder también los préstamos para la adquisición de viviendas. El golpe final fue que los depositantes, en respuesta a la inflación, exigieron un mayor nivel de intereses por sus depósitos, mientras que los bancos seguían haciendo préstamos a intereses más bajos. De ese modo, los bancos perdían dinero a cada día que pasaba. ¿Por qué? Porque estaban convencidos de que, si no modificaban sus criterios, ya no quedaría nadie a quien prestar dinero. Y si no prestaban

dinero, no obtendrían beneficios y, sin duda alguna, sufrirían como consecuencia de ello. Sin embargo, si eran capaces de prestar dinero a alguien que se lo devolviera, obtendrían placer. Además, había muy poco riesgo que correr. Si prestaban dinero, y el cliente no cumplía con su obligación, los contribuyentes, es decir, usted y yo, terminaríamos por echarles un cable de todos modos. Así que, en última instancia, había muy poco temor al dolor, y un tremendo incentivo para arriesgar su (¿nuestro?) capital.

Estos bancos, así como las cajas de ahorro también presionaron al Congreso para que les ayudara a mantenerse, a flote, y entonces se produjo una serie de cambios. Los grandes bancos se dieron cuenta de que podían prestar dinero a otras naciones desesperadamente ávidas de capital. Los prestamistas se dieron cuenta de que, en un simple desayuno, podían" comprometer un préstamo de 50 millones de dólares con un país. Ya no tenían que trabajar con millones de consumidores para prestar esa misma cantidad, y los beneficios de estos préstamos tan grandes eran considerables. Los directores bancarios y los jefes de los departamentos de préstamos recibían a menudo compensaciones relacionadas con el tamaño y el número de préstamos que eran capaces de lograr. Los bancos ya no se fijaban en la calidad del préstamo, sino que fijaban su atención en si un país como por ejemplo Brasil podía devolver el préstamo o no y, francamente, la mayoría no se sentía terriblemente preocupada por eso. ¿Por qué? Pues porque hicieron exactamente, lo que les habíamos enseñado: los estimulamos a comportarse como jugadores con el Seguro Federal de Depósitos, prometiéndoles que, si ganaban, ganarían mucho, y que si fallaban, nosotros entraríamos en liza para sacarles las castañas del fuego. Sencillamente, en una situación así había muy poco sufrimiento para un banquero.

Los bancos pequeños, que no disponían de los recursos para prestar a los países extranjeros, descubrieron que lo mejor que podían hacer era prestar dinero para crear complejos comerciales en el propio país. Ellos también rebajaron los criterios para conceder préstamos, de modo que los clientes podían obtenerlos para sus proyectos, sin poner ellos ningún dinero en lugar del 20 por ciento tradicional que había regido hasta entonces. ¿Cuál fue la respuesta de estos empresarios? Bueno, no arriesgaban nada, ya que sólo estaban utilizando el dinero de los demás y, al mismo tiempo, el Congreso había aprobado unos incentivos fiscales tan elevados para la construcción de edificios comerciales, que realmente los constructores no tenían nada que perder. En consecuencia, tampoco tenían que analizar si el estado del mercado era el correcto para su proyecto, o si el edificio que se proponían construir estaría en el lugar adecuado o tendría el tamaño más conveniente. Lo único que veían era que disponían de los mejores incentivos fiscales que encontrarían en toda su vida.
El resultado fue que se pusieron a construir como locos, provocando una superabundancia en el mercado. Cuando la oferta fue mucho mayor que la demanda, el mercado se colapsó. Entonces, los constructores volvieron a los bancos y dijeron: «No podemos pagar», y los bancos se volvieron a los contribuyentes y dijeron: «No podemos pagar». Desgraciadamente, nosotros no podemos volvernos hacia nadie. Y lo que es peor, la gente se ha dado cuenta del abuso, y ahora predomina la idea de que todo aquel que es rico tiene que haberse aprovechado de alguien. Eso significa que se han creado actitudes negativas con respecto a todos aquellos que actúan en los negocios, y que a menudo son las mismas personas que proporcionan los puestos de trabajo que permiten progresar a los estadounidenses. Toda esta confusión ilustra nuestra falta de comprensión acerca de la dinámica del dolor-placer y lo poco aconsejable que es tratar de solucionar problemas a largo plazo con soluciones a corto.

El dolor y el placer también son los directores de escena del drama global. Hemos vivido durante muchos años una escalada en la carrera armamentística con la URSS. Las dos naciones no hacían más que fabricar más y más armas como amenaza mutua: «Si tratas de hacerme daño, responderemos haciéndote más daño aún». Y ese proceso continuó hasta que nos encontramos gastando 15.000 dólares por segundo en armas. ¿Qué indujo a Gorbachev a

decidir repentinamente la renegociación de la reducción de armas? La respuesta es: sufrimiento. Empezó a asociar un fuerte dolor con la idea de tratar de competir con nuestra acumulación de armamento. Financieramente, se trataba de algo que no era factible; ¡ni siquiera podía alimentar a su propio pueblo! Y cuando la gente no puede comer, se preocupa mucho más por sus estómagos que por las armas. Se interesa mucho más por llenar la despensa que por el armamento del país. Se empieza a pensar entonces que el dinero se está gastando con frivolidad, e insisten en introducir cambios. ¿Cambió Gorbachev su posición porque es un gran tipo? Quizá. Pero una cosa es segura: no tenía otra alternativa.

"La naturaleza ha situado a la Humanidad bajo el gobierno de dos maestros soberanos, el dolor y el placer, que nos gobiernan en todo aquello que hacemos, en todo lo que decimos y pensamos; cualquier esfuerzo que hagamos por liberarnos de nuestro sometimiento no hará sino demostrarlo) confirmarlo."

JEREMY BENTHAM

¿Por qué la gente persiste en una relación insatisfactoria y no está dispuesta a trabajar para encontrar soluciones o a darla por terminada y seguir su camino? Porque sabe que el cambio conduce hacia lo desconocido, y la mayoría de la gente cree que lo desconocido será mucho más doloroso de lo que ya está experimentando. Es como lo que dicen los viejos proverbios: «Más vale lo malo conocido, que lo bueno por conocer», o «Más vale pájaro en mano que ciento volando». Estas creencias esenciales nos impiden emprender acciones capaces de cambiar nuestras vidas.

Si queremos mantener unas relaciones íntimas, tenemos que superar nuestros miedos al rechazo y la vulnerabilidad. Si tenemos la intención de emprender un negocio, tenemos que estar dispuestos a: superar nuestro temor a perder seguridad. De hecho, la mayoría de las cosas que consideramos valiosas en nuestras vidas nos exige ir en contra de los condicionamientos básicos de nuestros sistemas nerviosos. Tenemos que controlar nuestros temores arrollando esa serie precondicionada de respuestas y, en muchos casos, tenemos que transformar ese temor en poder. En muchas ocasiones, el temor al que permitimos que nos controle nunca se convierte en realidad. La gente puede vincular el temor a, por ejemplo, volar en avión, a pesar de que no haya ninguna razón lógica para esa fobia. Están respondiendo a una experiencia dolorosa en el pasado, o incluso a un futuro imaginado. Puede que hayan leído en los periódicos noticias sobre accidentes aéreos, y por eso evitan viajar en avión; con ello, están permitiendo que ese temor les controle. Tenemos que aseguramos de vivir nuestras vidas en el presente y de responder a las cosas que sean reales y no a los temores de lo que fue o de lo que podría ser algún día. La clave consiste en recordar que no nos alejamos del dolor real, sino que nos alejamos de lo que creemos nos conducirá hacia él.

HAGAMOS ALGUNOS CAMBIOS AHORA MISMO

En primer lugar, escriba cuatro acciones que necesite emprender y que haya estado posponiendo. Quizá necesite perder algo de peso, o dejar de fumar. Quizá necesite comunicarse con alguien que le atrae, o volver a conectar con alguien importante para usted.

En segundo lugar, bajo cada una de esas acciones, escriba la respuesta a la siguiente pregunta: ¿por qué no he emprendido esta acción? ¿Qué dolor he vinculado en el pasado con esta acción? La contestación a esta pregunta le ayudará a comprender que ha asociado un mayor dolor a emprender la acción que a no hacerlo. Sea honrado consigo mismo. Si piensa: «No he asociado ningún dolor con esta acción», reflexione un poco más. Quizás el dolor sea muy sencillo; quizá sólo se trate del sufrimiento de disponer de un poco de tiempo, sacándolo de su apretado programa.

Tercero, anote todo el placer que ha experimentado en el pasado al concederse la realización de esa pauta negativa. Por ejemplo, si cree que debe perder algo de peso, ¿por qué ha seguido comiendo pastas, paquetes de patatas fritas y botellines de soda? Está evitando el dolor de privarse de eso, cierto, y al mismo tiempo porque eso le hace sentirse bien ahora mismo. Le proporciona placer. ¡Un placer inmediato! Y nadie quiere abandonar esas sensaciones. Para crear un cambio perdurable necesitamos encontrar una nueva forma de obtener el mismo placer sin ninguna de sus consecuencias negativas. Identificar el placer que haya estado obteniendo le ayudará a saber cuál es su objetivo.

Cuarto, anote cuál será el precio que tendrá que pagar si no cambia ahora. ¿Qué ocurrirá si no deja de comer tanto azúcar y grasa? ¿Y si no deja de fumar? ¿Y si no hace esa llamada telefónica que sabe necesita hacer? ¿Y si no empieza a trabajar cada día de forma metódica? Sea honrado consigo mismo y anote lo que eso puede costarle en los próximos dos, tres, cuatro, cinco años. ¿Qué le va a costar emocionalmente? ¿Qué le va a costar en términos de autoimagen? ¿Qué le costará a su nivel de energía física? ¿Qué le costará a sus sentimientos de autoestima? ¿O financieramente? ¿Qué le costará en sus relaciones con las personas que más le importan? ¿Y cómo le hace sentirse eso? No se limite a decir: «Me costará dinero» o «Engordaré». Eso no es suficiente. Debe recordar que son las emociones las que nos impulsan. Así pues, asóciese y use el dolor como amigo como algo que puede impulsarle hacia un nuevo nivel de éxito.

El paso final consiste en anotar todo el placer que recibirá al emprender cada una de estas acciones ahora mismo. Haga una lista enorme, que le impulse emocional mente, que consiga estimularle de verdad: «Obtendré la sensación de haber conseguido el control real de mi vida, de saber que estoy a cargo de ella. Adquiriré un nuevo nivel de confianza en mí mismo. Obtendré vitalidad y salud física. Seré capaz de fortalecer todas mis relaciones. Desarrollaré una mayor fuerza de voluntad que podré utilizar en cualquier otro ámbito de mi vida, que mejorará ahora mismo en todas esas formas, y seguirá mejorando durante los próximos dos, tres, cuatro, cinco años. Al emprender esta acción, viviré mi sueño». Imagine todos los impactos positivos, tanto en el presente como a largo plazo.

Le animo a tomarse ahora mismo el tiempo necesario para completar este ejercicio, y para aprovechar el gran impulso que ha estado acumulando a medida que leía estas páginas del libro. Carpe diem! ¡Aproveche el día! No hay ningún otro momento como el presente. Pero si no puede esperar un momento más a pasar al capítulo siguiente, entonces, hágalo así. Asegúrese, sin embargo, de regresar más tarde a este ejercicio y demostrarse a sí mismo el control que ejerce sobre los poderes gemelos del dolor y el placer.

Este capítulo le ha mostrado una y otra vez que aquello a lo que vinculamos el dolor y el placer configura cada uno de los aspectos de nuestras vidas, que tenemos el poder para cambiar esas asociaciones y, en consecuencia, nuestras acciones y destinos. Pero, para hacerlo, debemos comprender...

4

Sistemas de creencias
El poder de crear y destruir.

"Entre todo lo que creemos, todos creemos en la vida, como el último velo de nuestros espíritus."
ANTONIO MACHADO.

ERA UN HOMBRE AMARGADO y cruel, un alcohólico y drogadicto que estuvo a punto de matarse en varias ocasiones. En la actualidad, cumple una sentencia de cadena perpetua por el asesinato del cajero de una tienda de licores que «se interpuso en su camino». Tiene dos hijos, nacidos con apenas once meses de diferencia, uno de los cuales creció para ser «justo como papá»: un drogadicto que vivió del robo y de las amenazas a los demás, hasta que también acabó en la cárcel por .intento de asesinato. Su hermano, sin embargo, tiene una historia diferente: un hombre que educa a tres hijos, disfruta de su matrimonio y parece ser realmente feliz. Como director regional de una gran empresa nacional, su trabajo le ofrece desafíos y recompensas. Es una persona físicamente delgada, y no es adicto ni al alcohol ni a las drogas. ¿Cómo es posible que estos dos hombres hayan resultado ser tan diferentes, después de haber crecido ambos en el mismo ambiente?

A ambos, se les preguntó en privado, sin que supieran que también se le había preguntado al otro: « ¿Por qué ha dirigido su vida por este camino?» Sorprendentemente, ambos dieron la misma contestación: « ¿En qué otra cosa podría haberme convertido, después de haber crecido con un padre como el mío?»

A menudo nos vemos inclinados a creer que las circunstancias controlan nuestras vidas, y que el ambiente nos ha configurado tal y como somos. Jamás podría haberse dicho una mentira mayor. No son las circunstancias de nuestras vidas las que nos configuran, sino nuestras creencias acerca de lo que significan esas circunstancias.

Dos hombres son derribados en Vietnam, hechos prisioneros y recluidos en la infame prisión de Hoa Lo. Se encuentran aislados, encadenados a bloques de cemento, y son golpeados continuamente con cadenas oxidadas, y torturados para obtener información. A pesar de que ambos están recibiendo el mismo trato abusivo, elaboran creencias radicalmente diferentes en cuanto a su experiencia. Uno de ellos decide que su vida ha terminado y para evitar cualquier otro dolor, se suicida. El otro saca de esta brutal experiencia una creencia más profunda en sí mismo, en el ser humano y en el Creador. El capitán Gerald Coffee utiliza esta experiencia suya para recordarle a la gente de todo el mundo el poder del espíritu humano para superar virtualmente cualquier nivel de dolor, cualquier desafío ó problema.

Dos mujeres cumplen setenta años, pero cada una de ellas le da un significado diferente a ese dato. Una «sabe» que su vida se acerca a su fin. Para ella, siete décadas de vida significan que su cuerpo debe estar desmoronándose, y que será mejor empezar a poner en orden sus asuntos. La otra mujer decide que lo que una persona sea capaz de hacer a cualquier edad depende de sus creencias, y establece un criterio más elevado para sí misma. Decide que el montañismo puede ser un buen deporte para iniciar su práctica a los setenta años de edad.

Durante los veinticinco años siguientes se dedica a dominar esta nueva aventura, y llega a escalar algunos de los picos más altos del mundo, hasta que en la actualidad, ya entrada en los noventa, Huida Crooks se ha convertido en la mujer más anciana que ha escalado el monte Fiji.

Como puede ver, lo que configura quiénes somos hoy y quiénes seremos en el futuro nunca es el ambiente, ni los acontecimientos que ocurran en nuestras vidas, sino el significado que demos a esos acontecimientos. Las creencias son lo que establece la diferencia entre una vida de alegre contribución y otra de miseria y devastación. Las creencias son lo que separó a Mozart de Manson. Las creencias son lo que convirtió a algunos individuos en héroes, mientras que a otros les indujo a «llevar vidas de tranquila desesperación».

¿Para qué están nuestras creencias? Son la fuerza guía que nos conducirá hacia el dolor y el placer. Cada vez que nos sucede algo en la vida, nuestro cerebro plantea dos preguntas: 1) ¿significará esto dolor o placer?; 2) ¿qué debo hacer para evitar dolor y/u obtener placer? Las respuestas a estas dos preguntas se basan en nuestras creencias, y nuestras creencias se ven impulsadas por nuestras generalizaciones acerca de lo que hemos aprendido que conducir: al dolor y al placer. Esas generalizaciones guían todas nuestras acciones y, en consecuencia, la dirección y calidad de nuestras vidas.

Las generalizaciones pueden ser muy útiles; se trata, simplemente, de la identificación de pautas similares. Por ejemplo, ¿qué le permite abrir una puerta? Observa una manilla y, aunque no ha visto hasta ahora ésta en particular, en general puede sentirse seguro de que la puerta se abrirá si la hace girar arriba o abajo, a derecha o izquierda, o si la empuja o tirar de ella. ¿Por qué lo cree así? Sencillamente, su experiencia con las puertas le ha proporcionado referencias suficientes como para crear una sensación de certidumbre que le permite completar la acción. Sin esa sensación de certidumbre seríamos virtualmente incapaces de salir de casa, conducir un coche, usar un teléfono o hacer cualquiera de las muchas cosas que hacemos cada día. Las generalizaciones simplifican nuestra vida y nos permiten funcionar.

Desgraciadamente, las generalizaciones en ámbitos más complejos de nuestra vida pueden simplificar en exceso y producir creencias limitadoras. Quizás haya fracasado usted a la hora de completar la acción en unas pocas tareas emprendidas en su vida y, basándose en ello, ha desarrollado la creencia de que es incompetente. Una vez convencido de que eso es cierto, puede transformarse en una de esas profecías que se cumplen a sí mismas. Puede usted decirse: « ¿Por qué intentarlo si, de todos modos, no voy a llegar hasta el final?» O quizás haya tomado unas pocas decisiones deficientes en los negocios, o en las relaciones con los demás, y haya interpretado que eso significa que siempre se «sabotea» a sí mismo. O quizá no aprendió en la escuela con la misma rapidez que le parecía aprendían los demás compañeros y en lugar de considerar la idea de que disponía usted de una estrategia de aprendizaje diferente, decidió que se hallaba «incapacitado para aprender».

En otro plano, ¿no le parece que el prejuicio racial se ve alimentado por una generalización global acerca de todo un grupo de gente?

Lo que sucede con todas estas creencias es que se convierten en limitaciones para las decisiones futuras acerca de quién es usted y de qué es capaz. Necesitamos recordar que la mayoría de nuestras creencias son generalizaciones sobre nuestro pasado, basadas en nuestras interpretaciones de experiencias dolorosas y placenteras. El desafío es triple: 1) la mayoría de nosotros no decidimos conscientemente en qué vamos a creer; 2) nuestras creencias se basan a menudo en una mala interpretación de experiencias pasadas; y 3) una vez que adoptamos una creencia, olvidamos que sólo se trata de una interpretación. Empezamos a considerar nuestras creencias como si se tratara de realidades, como si fueran el evangelio. De hecho, raras veces, si es que lo hacemos alguna vez, cuestionamos nuestras creencias mantenidas desde hace tiempo. Si se ha preguntado alguna vez por qué la gente hace lo que hace, debe recordar que los seres humanos no somos criaturas aleatorias: todas nuestras acciones son el resultado de nuestras creencias. Hagamos lo que hagamos, procede de nuestras creencias conscientes o inconscientes de que eso nos conducirá al placer o nos alejará del dolor. Si desea usted crear cambios consistentes y perdurables en sus comportamientos, debe cambiar las creencias que los están sosteniendo.

Las creencias tienen el poder de crear y de destruir. Los seres humanos tenemos una imponente habilidad para tomar cualquier experiencia de nuestras vidas y crear un significado que nos incapacita o que puede salvar literalmente nuestras vidas. Algunas personas han tomado el dolor de su pasado y se han dicho: «Debido a eso, ayudaré a los demás. Como yo fui violada, procuraré que nadie vuelva a serlo». O bien: «Como he perdido a mi hijo o a mi hija, procuraré establecer una diferencia en el mundo». No se trata de algo en lo que esas personas desearan creer, sino que más bien adoptan este tipo de creencia como una necesidad de ser capaces de recoger los fragmentos y seguir adelante, llevando vidas capacitadas. Todos tenemos capacidad para crear significados que nos den poder, pero muchos de nosotros nunca la aprovechamos, o ni siquiera la reconocemos.

Si no adoptamos la creencia de que hay una razón para las tragedias inexplicables de la vida, entonces empezamos a destruir nuestra capacidad para vivir realmente. Cuando el psiquiatra Viktor Frankl y otras víctimas del Holocausto sobrevivieron a los horrores de Auschwitz y de otros campos de concentración, observó la necesidad de ser capaces de crear un significado a partir de las experiencias más dolorosas de nuestras vidas. Frankl observó que aquellos pocos y especiales que habían logrado sobrevivir a este «infierno en la Tierra» tenían una cosa en común: fueron capaces de soportar y transformar su experiencia, encontrando un significado capacitador para su dolor. Desarrollaron la creencia de que, como habían sufrido y sobrevivido, serían capaces de contar su historia y asegurarse de que ningún otro ser humano, sufriera jamás de ese modo.

Las creencias no se limitan a golpear nuestras emociones o acciones. Pueden cambiar literalmente nuestros cuerpos en cuestión de momentos. Tuve el placer de entrevistar al profesor de Yale y autor de bestsellers, el doctor Bernie Siegel. Al empezar a hablar sobre el poder de la creencia, Bernie compartió conmigo algunas de las investigaciones que había realizado con desórdenes de personalidad múltiple. Increíblemente, la potencia de las creencias de estas personas, convencidas de que se habían convertido en una persona diferente, tenía domo resultado una orden incuestionable enviada a su sistema nervioso para que produjera cambios mensurables en su sistema bioquímico. ¿El resultado? Sus cuerpos se transformaban literalmente bajo los ojos de los investigadores, y empezaban a reflejar una nueva identidad casi de forma inmediata. Los estudios documentan acontecimientos tan notables como cambios en el color de los ojos en el momento de cambiar de personalidad, o la desaparición y reaparición de marcas físicas.

Hasta enfermedades como la diabetes o la hipertensión aparecen y desaparecen, dependiendo de la creencia de la persona en cuanto a qué personalidad está manifestándose.

Las creencias tienen incluso la capacidad de arrollar el impacto de los medicamentos sobre el cuerpo. Aunque la mayoría de la gente cree que los medicamentos curan, los estudios desarrollados por la nueva ciencia de la psiconeuroinmunología (la relación mente-cuerpo) han empezado a demostrar lo que muchos otros habían sospechado desde hacía siglos: nuestras creencias sobre la enfermedad y su tratamiento juegan un papel significativo, quizás incluso más importante que el propio tratamiento. El doctor Henry Beecher, de la universidad de Harvard, ha llevado a cabo una amplia investigación que demuestra con claridad que a menudo atribuimos un mérito a un medicamento, cuando en realidad ha sido la creencia del paciente lo que ha establecido la diferencia.

Una buena demostración de ello fue un experimento pionero en el que se pidió a cien estudiantes de medicina que participaran en un ensayo con dos nuevos medicamentos. Se les describió uno de ellos como un súper estimulante contenido en una cápsula roja, y el otro como un súper tranquilizante contenido en una cápsula azul. Sin que los estudiantes lo supieran, se había intercambiado el contenido de las cápsulas: la roja era un barbiturato y la azul una anfetamina. No obstante, la mitad de los estudiantes desarrolló reacciones físicas en consonancia con lo que ellos mismos esperaban, y que eran exactamente opuestas a las

reacciones químicas que deberían haber producido esos medicamentos en sus cuerpos. A esos estudiantes no se les administraron placebos, sino verdaderos medicamentos. Pero sus creencias arrollaron el impacto químico del medicamento en sus cuerpos.

Tal y como afirmaría el doctor Beecher más tarde, la utilidad de un medicamento «es el resultado directo no sólo de las propiedades químicas del medicamento, sino también de la creencia del paciente sobre la Utilidad y efectividad del mismo».

"Los medicamentos no siempre son necesarios, [pero] la creencia en la recuperación siempre lo es."
NORMAN COUSINS.

He tenido el privilegio de conocer a Norman Cousins durante casi siete años, y fui lo bastante afortunado como para haber grabado la última entrevista con él justo un mes antes de su fallecimiento. En esa entrevista, compartió conmigo una historia sobre la fuerza con la que las creencias afectan a nuestros cuerpos. Durante un partido de fútbol en Monterey Park, un suburbio de Los Ángeles, varias personas experimentaron los síntomas de intoxicación por ingestión de pescado. El médico que las examinó dedujo que la causa se encontraba en una bebida refrescante expedida por una máquina automática, ya que todos los pacientes habían adquirido una antes de sentirse enfermos. Se hizo un anuncio por los altavoces del campo pidiendo que nadie utilizara esa máquina en concreto, porque algunas personas se habían puesto enfermas, y a continuación se describieron los síntomas. En los graderíos se produjo inmediatamente una gran confusión, y gran número de personas vomitó y se desvaneció.

¡Hasta algunas de las que ni siquiera se habían acercado a la máquina se pusieron enfermas! Aquel día, las ambulancias de los hospitales cercanos hicieron su agosto, yendo y viniendo al estadio, transportando a gran cantidad de aficionados enfermos. Cuando se descubrió que la causa no se encontraba en la máquina automática, y así se anunció, la gente se recuperó «milagrosamente».

Debemos darnos cuenta de que nuestras creencias tienen la capacidad para hacernos sentir enfermos o sanos en un instante. Se ha demostrado que las creencias afectan a nuestros sistemas inmunológicos. Y, lo que es más importante, que pueden darnos la resolución para emprender una acción, o debilitar y destruir nuestro impulso. En este mismo instante, las creencias configuran cómo responde usted a lo que está leyendo, y qué va a hacer con lo que está aprendiendo en este libro. A veces, desarrollamos creencias para crear limitaciones o fortalezas dentro de un contexto muy específico; por ejemplo, cómo nos sentimos en cuanto a nuestra habilidad para cantar o bailar, arreglar un coche o efectuar un cálculo. Otras creencias son tan generalizadas que dominan virtualmente cada uno de los aspectos de nuestras vidas, ya sea negativa o positivamente. A éstas, las denomino creencias globales.

Las creencias globales son las convicciones gigantescas que tenemos acerca de todo lo que afecta a nuestras vidas; se relacionan con nuestras identidades, la gente, el trabajo, el tiempo, el dinero y la vida misma. Estas generalizaciones gigantescas se expresan a menudo como es/soy/son: «la vida es...», «yo soy...», «las personas son...». Como ya puede imaginarse, creencias de esta magnitud tienen capacidad para configurar y matizar cada aspecto de nuestras vidas. Lo bueno de esto consiste en que efectuar un cambio en una creencia global limitadora que pueda usted tener ahora, cambia virtualmente cada aspecto de su vida en un solo instante. Recuerde: una vez aceptadas, nuestras creencias se transforman en órdenes incuestionables para nuestros sistemas nerviosos, y tienen el poder para expandir o destruir las posibilidades de nuestro presente y futuro.

En consecuencia, si queremos dirigir nuestras vidas debemos ejercer un control consciente sobre nuestras creencias. Y para hacerlo así, antes tenemos que comprender qué son en realidad y cómo se forman.

¿QUÉ ES UNA CREENCIA?

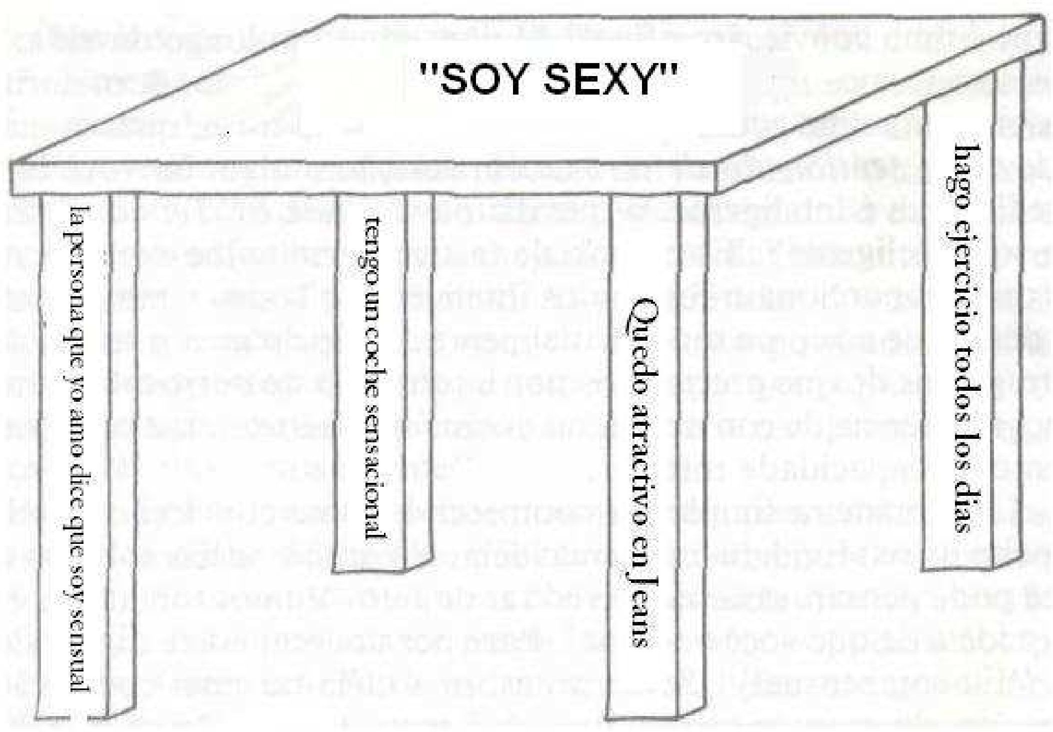
En efecto, ¿qué es una creencia? A menudo, hablamos de las cosas sin tener una idea muy clara de lo que son en realidad.

La mayoría de la gente trata una creencia como si fuera una cosa, cuando en realidad se trata de un sentimiento de certidumbre sobre algo. Si afirma creer que es inteligente, lo que está diciendo en el fondo es: «Siento la certidumbre de que soy inteligente». Esa sensación de certidumbre le permite aprovechar recursos capaces de producir resultados inteligentes. Cada uno de nosotros tiene dentro de sí mismo la respuesta para prácticamente todo, o al menos tenemos acceso a las respuestas que necesitamos, a través de los demás. Pero sucede a menudo que nuestra falta de creencia, o nuestra falta de certidumbre, no nos permite utilizar la capacidad que existe dentro de nosotros.

Una forma sencilla de comprender una creencia consiste en pensar en el elemento básico que la constituye: una idea. Hay muchas ideas en las que se puede pensar, y no creer. Tomemos, por ejemplo, la idea de que es usted una persona sexy. Deténgase por un segundo y dígase a sí mismo: «Soy sexy». Ahora bien, la diferencia entre una idea y una creencia dependerá de la cantidad de certidumbre que sienta usted acerca de esta frase en el momento de decirla. Si piensa: «Bueno, en realidad no soy sexy», lo que está diciendo verdaderamente es: «No me siento muy seguro de que yo sea sexy».

¿Cómo transformamos una idea en una creencia? Permítame ofrecerle una sencilla metáfora para describir el proceso. Si es capaz de imaginarse una idea como una mesa sin patas, se habrá hecho una representación bastante acertada de por qué una idea no se siente de una forma tan cierta como una creencia. Sin patas, esa mesa ni siquiera puede sostenerse por sí misma. La creencia, por su parte, tiene patas. Si cree realmente que es sexy, ¿cómo lo sabe? ¿Acaso no es cierto que dispone usted de algunas referencias que apoyan esa idea, algunas experiencias en la vida que la corroboran? Pues ésas son las patas que convierten la mesa en algo sólido, que transforman su creencia en certidumbre.

¿Cuáles son algunas de las experiencias de referencia que ha tenido? Quizá los hombres y las mujeres le han dicho que es usted sexy. O quizá se ha mirado en el espejo, ha comparado su imagen con la de otras personas consideradas sexys y se ha dicho: « ¡Eh, pero si soy igual que ellas!» O quizá personas extrañas la abordan en la calle y la piropean.



Todas estas experiencias no significan nada hasta que usted las organiza bajo la idea de que es sexy. Al hacerlo así, las patas hacen que se sienta convencido de la idea, y le inducen a empezar a creer en ella. Siente que su idea es cierta, y ahora es cuando se ha convertido en una creencia.

Una vez comprendida esta metáfora, puede empezar a comprender cómo se forman las creencias, y obtener un atisbo de cómo puede cambiarlas. Antes, sin embargo, es importante observar que podemos desarrollar creencias sobre cualquier cosa si encontramos patas suficientes (experiencias suficientes de referencia) sobre las que apoyarlas. Piénselo. ¿Acaso no es cierto que ha tenido en su vida experiencias suficientes, o que conoce lo bastante a otras personas que han pasado por momentos duros en sus relaciones con otros seres humanos, como para desarrollar, si así lo quisiera, la creencia de que la gente está corrompida y de que, si se le diera una mínima oportunidad, se aprovecharía de usted? Quizá no quiera usted creer eso, y ya hemos visto que esa creencia puede ser incapacitadota pero ¿verdad que tiene usted experiencias que apoyan esa idea y que podrían hacerle sentirse seguro de ello si así lo quisiera? ¿Acaso no es igualmente cierto que ha tenido en la vida experiencias (referencias) que apoyan la idea de que, si se preocupa realmente por los demás y los trata bien, ellos se comportarán básicamente como buenas personas y estarán también dispuestos a ayudarle?

La cuestión que aquí se nos plantea es: ¿cuál de estas dos creencias es la verdadera?

La respuesta es que no importa cuál sea la verdadera. Lo que importa es saber cuál de las dos nos capacita más. Todos podemos encontrar a alguien para apoyar nuestra creencia y hacernos sentir más seguros sobre ella. Así es como los seres humanos somos capaces de racionalizar.

La cuestión clave, una vez más, consiste en saber si esa creencia nos fortalece o nos debilita, nos capacita o nos incapacita sobre una base cotidiana. Así pues, ¿cuáles son las posibles fuentes de referencias en nuestras vidas? Desde luego, podemos extraerlas de nuestras experiencias personales. A veces, acumulamos referencias a través de la información que obtenemos de otras personas, de los libros, las cintas grabadas, las películas, etcétera. Y en ocasiones nos formamos referencias basadas exclusivamente en nuestra imaginación.

La intensidad emocional que sentimos con respecto a cualquiera de estas referencias afectará de forma definitiva la fortaleza y anchura de esa pata. Las patas más fuertes y sólidas se hallan formadas por las experiencias personales a las que hemos adscrito mucha emoción porque fueron dolorosas o placenteras. El otro factor en juego es el número de referencias que tenemos; evidentemente, cuanto mayor sea el número de experiencias de referencia que apoyen una idea, tanto más fuerte será la creencia que pongamos en ella.

¿Tienen que ser las referencias exactas para que usted esté dispuesto a utilizarlas? No, pueden ser reales o imaginarias, exactas o inexactas; incluso las que constituyen nuestras experiencias personales, por muy sólidamente que las sintamos, pueden verse distorsionadas por nuestra propia perspectiva personal.

Como quiera que los seres humanos somos capaces de tales distorsiones e invenciones, las patas de referencia que podemos utilizar para sostener nuestras creencias son virtualmente ilimitadas. La otra cara de esta moneda es que, al margen de dónde procedan nuestras referencias, empezamos a aceptarlas como reales, y ya no las cuestionamos. Eso puede tener consecuencias negativas muy poderosas, dependiendo de las creencias que adoptemos. Por la misma razón, tenemos la habilidad para usar referencias imaginadas que nos impulsen en la dirección de nuestros sueños. La gente puede alcanzar éxito si se imagina algo de una forma tan vívida como si hubiera tenido la experiencia real. Ello se debe a que nuestro cerebro no puede establecer la diferencia entre algo imaginado vívidamente y algo experimentado en la realidad. Con una intensidad emocional y una repetición suficientes, nuestros sistemas nerviosos experimentan algo como real, aun cuando no haya ocurrido todavía.

Todas las personas que han logrado grandes cosas y a las que he entrevistado tienen la habilidad para lograr sentirse seguras de que pueden alcanzar el éxito, aunque nadie lo haya conseguido antes que ellas. Han sido capaces de crear referencias allí donde antes no existían, y lograr así lo que parecía imposible.

Cualquiera que utilice una computadora reconocerá con facilidad el nombre «Microsoft». Pero la mayoría de la gente no se da cuenta de que Bill Gates, el cofundador de esa empresa, no fue simplemente un genio con suerte, sino una persona que avanzó sin referencias que apoyaran su creencia. Al descubrir que una empresa de Alburquerque estaba desarrollando algo denominado «computadora personal» y que necesitaba un software BASIC, se puso en contacto con ellos y les prometió entregárselo, a pesar de que en ese momento no lo tenía. Su verdadero genio consistió en la habilidad para crear una sensación de certidumbre. Había mucha gente tan inteligente como él, pero él utilizó su certidumbre para aprovechar sus propios recursos, y pocas semanas más tarde él y su socio había desarrollado un lenguaje que hizo posible la computadora personal.

Al avanzar para afrontar el problema y encontrar un camino, Bill Gates puso ese día en movimiento una serie de acontecimientos que terminarían por cambiar la forma de hacer los negocios, al mismo tiempo que se convertía en multimillonario a la edad de treinta años. ¡La certidumbre trae consigo el poder!

¿Conoce usted la historia de la milla en cuatro minutos? Durante miles de años, la gente sostuvo la creencia de que era imposible para un ser humano recorrer una milla de distancia en menos de cuatro minutos. En 1954, sin embargo, Roger Bannister rompió esta imponente barrera. Se dispuso a conseguir lo imposible, no sólo mediante una preparación física, sino también mediante el constante ensayo del intento en su mente, rompiendo mentalmente la barrera de los cuatro minutos en tantas ocasiones, y haciéndolo con tanta intensidad emocional, que creó referencias vívidas que se convirtieron en una orden incuestionable para que su sistema nervioso produjera el resultado. Mucha gente, sin embargo, no se da cuenta de que el aspecto más grandioso de esta hazaña es lo que hizo para los demás. Nadie había sido capaz de recorrer la milla en cuatro minutos en toda la historia de

la raza humana, pero un año después de que Roger rompiera esa barrera, ya lo habían conseguido también otros treinta y siete corredores.

Su experiencia les proporcionó referencias lo bastante fuertes como para crear la sensación de certidumbre de que ellos también podían «hacer lo imposible». Un año más tarde ya eran tres cientos corredores los que habían hecho lo mismo.

"La creencia que se convierte en verdad para mí... es aquella que me permite hacer un mejor uso de mi fuerza, el mejor medio de poner en acción mis virtudes."
ANDRÉ GIDE.

La gente desarrolla con frecuencia creencias limitadoras acerca de quiénes son y de qué son capaces. Como no han alcanzado éxito en el pasado, creen que no lo podrán alcanzar en el futuro. Como resultado, y a partir de su temor al dolor, empiezan a enfocar constantemente la atención en ser «realistas». La mayoría de quienes dicen una y otra vez «Seamos realistas» está viviendo en realidad en el temor, mortalmente asustada ante la posibilidad de verse defraudada de nuevo. A partir de ese temor, desarrollan creencias que les hacen vacilar, no están dispuestos a entregado todo y, en consecuencia, obtienen resultados limitados.

Los grandes líderes raras veces son «realistas». Son inteligentes y precisos, pero no realistas según el criterio de los demás. Porque, lo que es realista para una persona, puede ser totalmente diferente de lo que es realista para otra, basado en sus referencias. Gandhi creía poder alcanzar la independencia de la, India sin oponerse de forma violenta a Gran Bretaña, algo que jamás se había hecho hasta entonces. No estaba siendo realista pero, desde luego, demostró ser exacto. Por eso mismo, tampoco fue nada realista que un hombre creyera poder ofrecer al mundo felicidad construyendo un parque de atracciones en medio de un naranjal, y cobrando a la gente no sólo por subir en las atracciones, sino incluso por entrar en el recinto. Y, sin embargo, Walt Disney poseía un sentido de la certidumbre como pocas personas, y fue ese optimismo suyo el que transformó sus circunstancias.

Si tiene que cometer algún error en la vida, equivóquese por el lado de la sobrestimación de sus capacidades (siempre y cuando eso no ponga en peligro su vida, claro está). Y a propósito, eso es algo difícil de hacer, ya que la capacidad humana es tan grande como no nos atreveríamos a soñar la mayoría de nosotros. Se han dedicado numerosos estudios a analizar las diferencias entre las personas deprimidas y las que son extremadamente optimistas. Después de intentar aprender una nueva habilidad, las pesimistas siempre son más precisas a la hora de explicar cómo lo hicieron, mientras que las optimistas ven su comportamiento como más efectivo de lo que fue en realidad. No obstante, en esta evaluación irreal de su propia actuación radica el secreto de su futuro éxito. Invariablemente, los optimistas terminan por dominar la habilidad, mientras que los pesimistas fracasan. ¿Por qué?

Los optimistas son aquellos que, a pesar de no disponer de referencias para el éxito, o incluso de tener referencias de fracaso, se las arreglan para ignorarlas, y dejan sin montar mesas cognitivas como «fracasé» o «no puedo tener éxito». Los optimistas, por el contrario, producen referencias de fe, acumulan todo su poder de imaginación para representarse a sí mismos haciendo algo diferente cada vez y teniendo éxito. Es precisamente esa habilidad especial, ese enfoque único, lo que les permite persistir hasta que terminan por obtener las distinciones que los llevan hasta la cima. La razón por la que el éxito elude a la mayoría de la gente es porque no tiene suficientes referencias de éxito en el pasado. Pero un optimista funciona con creencias como: «El pasado nunca equivale al futuro». Todos los grandes líderes, todas las personas que han alcanzado el éxito en cualquier ámbito de la vida, conocen bien el poder de perseguir de forma continuada sus visiones, aunque no dispongan todavía de todos los detalles acerca de cómo alcanzarlas.

Si desarrolla usted la absoluta sensación de certidumbre que aportan las creencias poderosas, puede conseguir virtualmente cualquier cosa que se proponga, incluyendo aquellas que los demás consideran como imposibles.

“Toda verdad sólo encuentra una existencia efectiva e innegable en la imaginación de los hombres. La imaginación, y no la invención, es el maestro supremo del arte, así como de la vida.”
JOSEPH CONRAD.

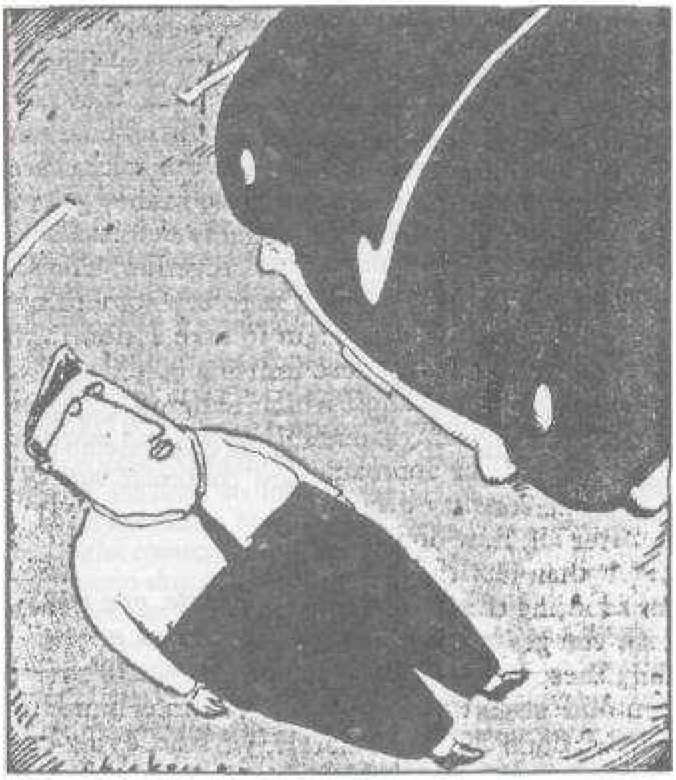
Uno de los mayores desafíos que pueden plantearse en la vida de una persona es saber cómo interpretar los «fracasos». La forma que tenemos de afrontar las «derrotas» de la vida, y lo que determinamos al respecto, es la causa que configura nuestros destinos. Necesitamos recordar que nuestras vidas se verán configuradas, más que ninguna otra cosa, por la forma que tengamos de afrontar la adversidad y los desafíos. A veces, recibimos tantas referencias de dolor y fracaso que empezamos a conjuntarlas en la creencia de que nada de lo que hagamos podrá mejorar las cosas. Algunas personas empiezan a creer que las cosas son irremediables, que son impotentes o no tienen valor, o que de todos modos perderán, sin que importe lo que hagan. Se trata de una serie de creencias que jamás debemos tolerar, si es que queremos esperar éxito y logros en nuestras vidas. Esas creencias nos privan de nuestro poder personal y destruyen nuestra habilidad para actuar.

En psicología existe un nombre para designar ese estado mental destructivo: incapacidad adquirida. Cuando la gente experimenta suficiente fracaso en algo (y le sorprendería saber las pocas veces que les ocurre eso a algunas personas), percibe sus esfuerzos como inútiles y desarrolla el desánimo terminal de la incapacidad adquirida.

El doctor Martin Seligman, de la universidad de Pensilvania, ha llevado a cabo una investigación intensiva sobre lo que crea la incapacidad adquirida. En su libro Optimismo adquirido, informa de tres pautas específicas de, creencias que nos hacen sentirnos impotentes y que pueden llegar a destruir virtualmente todos los aspectos de nuestras vidas. Denomina estas tres categorías: permanencia, omnipresencia y personal.

Muchas de las personas que han alcanzado un mayor éxito lo han logrado a pesar de encontrarse con enormes problemas y barreras. La diferencia entre ellos y los que abandonan gira alrededor de sus creencias sobre la permanencia de sus problemas, o la falta de ésta. Las personas con éxito raras veces o nunca consideran un problema como permanente, mientras que quienes fracasan tienden a ver cualquier problema como permanente, incluso los más pequeños. Una vez adoptada la creencia de que no puede hacerse nada para cambiar algo, sencillamente porque nada de lo que ha hecho hasta ahora ha logrado cambiarlo, empieza a absorber un veneno pernicioso en su sistema. Hace ocho años, cuando había alcanzado el fondo del pozo y no creía que las cosas cambiaran alguna vez, pensé que mi problema era permanente. Eso fue lo más cerca que estuve de experimentar la muerte emocional. Aprendí a vincular tanto dolor a sostener esa creencia que finalmente fui capaz de destruirla y jamás la he tolerado desde entonces.

Debe usted hacer lo mismo. Si se ha oído decir a sí mismo o a cualquier otra persona que le importe que un problema sea permanente, es hora de sacudir inmediatamente a esa persona y hacerla reaccionar. Tiene que ser capaz de creer: «Esto también pasará», sin que importe lo que le suceda en la vida, y saber que, si continúa insistiendo, encontrará un camino.



Cargado con una baja autoimagen,
Bob acepta un trabajo como «resalto de tráfico».

La segunda diferencia entre los ganadores y los perdedores, los optimistas y los pesimistas, es su creencia sobre la omnipresencia de los problemas. Una persona de éxito nunca ve un problema como algo omnipresente, es decir, capaz de controlar toda su vida. Siempre lo ve como: «Bueno, sólo se trata de un pequeño desafío a mi pauta de alimentación», y no como: «Yo soy el problema. Mi vida está destruida porque como demasiado». Por el contrario, los pesimistas (los que tienen incapacidad adquirida) han desarrollado la creencia de que, como han fracasado en el ámbito de la vida, son un fracaso. Creen que, como tienen problemas financieros, toda su vida está destruida, que nadie cuidará de sus hijos, que sus esposas les abandonarán, etcétera. A partir de ahí, no tardan en generalizar, sacar las cosas de quicio y sentirse impotentes. ¡Imagine cuál puede ser el impacto de la permanencia y la omnipresencia juntas!

La solución a ambas consiste en ver algo que pueda usted controlar en su vida, y empezar a actuar en esa dirección. Al hacerlo así, desaparecerán algunas de estas creencias limitadoras.

La categoría de creencia a la que Seligman llama personal, yo la denomino problema personal. Si no vemos un fracaso como un desafío para modificar nuestra actitud, sino más bien como un problema con nosotros mismos, como un defecto de nuestra personalidad, nos sentiremos inmediatamente abrumados. Después de todo, ¿cómo puede usted cambiar toda su vida? ¿Acaso no es eso más difícil que cambiar sus acciones en un ámbito particular? Lleve cuidado de no adoptar la creencia de que un problema es personal. ¿Cómo puede sentirse inspirado si se castiga continuamente?

Sostener estas creencias limitado ras equivale a ingerir de forma sistemática diminutas dosis de arsénico que, al cabo del tiempo, se acumulan hasta alcanzar una dosis letal. Aunque no morimos de inmediato, empezamos a morir emocionalmente en el momento en que las absorbemos. Así pues, tenemos que evitaras a toda costa. Recuerde que, mientras crea algo,

su cerebro actúa como un piloto automático, filtrando cada información procedente del medio ambiente, y buscando referencias para confirmar su creencia, al margen de cuál sea ésta.

"Es la mente la que hace el bien o el mal, la que hace desgraciado o feliz, rico o pobre."
EDMUND SPENCER.

CÓMO CAMBIAR UNA CREENCIA.

Todos los progresos personales empiezan con un cambio en las creencias. Así pues, ¿cómo cambiamos? La forma más efectiva consiste en conseguir que el cerebro asocie un fuerte dolor con la antigua creencia. Debe sentir, en lo más profundo de sus entrañas, que esa creencia no sólo le ha costado dolor en el pasado, sino que también se lo está produciendo en el presente y que, en último término, no le producirá más que dolor en el futuro. Después, debe asociar un tremendo placer a la idea de adoptar una nueva creencia que le capacite más. Ésa es la pauta básica que todos experimentamos una y otra vez al crear cambios en nuestras vidas. No debemos olvidar nunca que todo aquello que hacemos lo hacemos por una necesidad de evitar el dolor, o por un deseo de obtener placer, y que si asociamos suficiente dolor a algo, cambiaremos. La única razón por la que tenemos una creencia sobre algo es porque vinculamos un fuerte dolor a no creerlo así.

En segundo lugar, cree la duda. Si es usted realmente honrado consigo mismo, ¿verdad que hace años defendía a capa y espada algunas creencias que ahora le costaría admitir? ¿Qué ocurrió? Algo le hizo dudar: quizá fuera una nueva experiencia, o un ejemplo contrario a su creencia pasada. Quizá conoció a unos rusos y descubrió que se trataba de personas como usted y yo, y que no formaban parte de ningún «imperio del mal». Creo que, en la actualidad, muchos estadounidenses sienten una verdadera compasión por los ciudadanos soviéticos, porque los ven como personas que se esfuerzan por cuidar de sus familias. Nuestras percepciones han cambiado en parte gracias a los programas de intercambio en los que hemos conocido a verdaderos rusos, y hemos visto lo mucho que tienen en común con nosotros. Hemos obtenido nuevas experiencias que nos han inducido a interrogarnos, que han interrumpido nuestras pautas de certidumbre y que han empezado a sacudir nuestras patas de referencia.

No obstante, la nueva experiencia no garantiza por sí sola un cambio en la creencia. La gente puede tener una experiencia que vaya directamente en contra de su creencia y, sin embargo, reinterpretarla de la forma que desea para que se adapte a su convicción. Eso lo demostró muy bien Saddam Hussein durante la guerra del golfo Pérsico, insistiendo en que estaba ganándola a pesar de la destrucción que le rodeaba. A nivel personal, una mujer que asistió a uno de mis seminarios afirmó que yo era un nazi y estaba envenenando a la gente de la sala con gases invisibles que fluían a través de las aberturas del sistema de aire acondicionado. Cuando traté de calmarla haciendo más lenta la pauta de mi discurso (una actitud habitual para lograr que alguien se relaje), señaló hacia mí y exclamó: « ¿Lo ve? Hasta usted empieza a hablar más lento». Sin que importara lo que ocurriese, aquella mujer se las arregló para usarlo en apoyo de su convicción de que todos estábamos siendo envenenados.

Finalmente, conseguí quebrar su pauta. ¿Que cómo se hace eso? Bueno, hablaremos al respecto en el capítulo siguiente.

Las nuevas experiencias sólo ponen en marcha un cambio si nos inducen a cuestionar nuestras creencias. Recuerde que cada vez que creemos algo ya no lo cuestionamos de ningún modo. En el momento en que empezamos a cuestionar honradamente nuestras creencias ya no nos sentimos absolutamente seguros sobre ellas. Empezamos a sacudir las patas de referencia

de nuestras mesas cognitivas, y como consecuencia de ello a perder nuestras sensaciones de certidumbre absoluta. ¿Ha dudado alguna vez de su habilidad para hacer algo? ¿Cómo lo hizo? Probablemente, se hizo alguna pregunta como: « ¿Y si fracasara?», « ¿Y si esto no funcionara?», « ¿Y si yo no les gustara?» Pero las preguntas pueden tener una tremenda capacidad para darnos poder, siempre y cuando las utilicemos para examinar la validez de las creencias que podemos haber aceptado ciegamente. De hecho, muchas de nuestras creencias se ven apoyadas por información que hemos recibido de otros que no se han planteado ninguna pregunta en el momento preciso.

Si las sometemos a escrutinio, podemos descubrir que aquello que habíamos estado creyendo ciegamente durante años se basa quizás en una serie de falsas presuposiciones.

Si está acostumbrado a utilizar una máquina de escribir o una computadora, estoy seguro de que apreciará este ejemplo.

¿Por qué cree que la disposición tradicional de las letras, los números y los símbolos del 99 por ciento de todos los instrumentos de escritura se halla universalmente aceptada en todo el mundo? (A propósito, esa disposición de los caracteres se denomina QWERTY. Si está acostumbrado a mecanografiar sabrá que ésos son los caracteres que aparecen en la parte superior izquierda del teclado.) Evidentemente, esta disposición fue imaginada como la configuración más eficiente para aumentar la velocidad de picado, ¿verdad? La mayoría de la gente ni siquiera se lo plantea; después de todo, QWERTY existe desde hace ciento veinte años. Pero, en realidad, se trata de la configuración más ineficaz que pueda imaginarse. Se ha demostrado que muchos otros programas reducen los errores, como el Teclado Simplificado Dvorak, y aumentan la velocidad de forma espectacular. La verdad es que QWERTY se diseñó deliberadamente con la intención de disminuir la velocidad humana para picar texto, en una época en que las partes de que estaba compuesta la máquina de escribir se movían tan lentamente que se agolparían si el teclista mecanografiara con excesiva rapidez. ¿Por qué, entonces, nos hemos mantenido fieles a QWERTY durante ciento veinte años? En 1882, cuando casi todos mecanografiaban con el método de buscar y pulsar con dos dedos de cada mano, una mujer que había desarrollado el método de ocho dedos fue desafiada a un concurso mecano gráfico por otra maestra. Para representarla, la mujer contrató a un mecanógrafo profesional, un hombre que había memorizado el teclado QWERTY. Contando con la ventaja de la memorización y del método de los ocho dedos, pudo derrotar a su competidor, que utilizaba el método de los cuatro dedos sobre un teclado diferente. Así que, a partir de entonces, QWERTY se convirtió en el nivel más elevado de «velocidad», y nadie ha puesto en duda su validez.

¿Cuántas otras creencias tiene usted en la vida cotidiana sobre quién es, o qué puede o no puede hacer, o sobre cómo debería actuar la gente, o cuáles son las capacidades de sus hijos, acerca de las cuales no se haya interrogado? ¿Cuántas de esas creencias incapacitado ras ha empezado a aceptar sin siquiera darse cuenta de ello?

Si cuestiona algo con la suficiente frecuencia, terminará por dudar de ello. Y en eso se incluyen cosas en las que cree usted de forma absoluta, «más allá de toda sombra de duda». Hace años, tuve la oportunidad única de trabajar con el ejército de los Estados U nidos, con el que negocié un contrato para reducir ciertos períodos de entrenamiento para ámbitos especializados. Mi trabajo tuvo tanto éxito, que también se me acreditó el calificativo de máximo secreto y tuve la oportunidad de trabajar con uno de los máximos funcionarios de la CIA, un hombre que se había abierto paso desde las filas más bajas de la organización, a base de trabajo. Permítame decide que las habilidades que él y otros como él han desarrollado para conmocionar las convicciones de otras personas y cambiar sus creencias son absolutamente asombrosas.

Son capaces de crear un ambiente que induce a la gente a dudar de lo que siempre ha creído, y luego le transmiten nuevas ideas y experiencias para apoyar la adopción de nuevas

creencias. Observar la velocidad con la que son capaces de cambiar las creencias de una persona resulta casi aterrador, aunque es algo poderosamente fascinante. He aprendido a usar esas técnicas conmigo mismo, para ser capaz de eliminar las creencias que me incapacitan y sustituirlas por otras que me dan más poder.

Nuestras creencias tienen diferentes niveles de certidumbre e intensidad emocional, y es importante saber cuál es su verdadera intensidad. De hecho, he clasificado las creencias en tres categorías: opiniones, creencias y convicciones. Una opinión es algo de lo que nos sentimos relativamente seguros, pero esa certidumbre sólo es temporal porque puede cambiarse con facilidad. Nuestra mesa cognitiva se encuentra apoyada sobre patas de referencia poco firmes y no verificadas, que pueden estar basadas en impresiones. Por ejemplo, originalmente, muchos percibieron a George Bush como un «blandengue», basándose sólo en su tono de voz. Pero cuando vieron cómo fue capaz de galvanizar el apoyo de los líderes mundiales y afrontar con efectividad la invasión de Kuwait por parte de Saddam Hussein, se produjo un cambio claro en las encuestas de opinión pública, y Bush se encumbró a uno de los niveles más altos de popularidad pública alcanzados por cualquier presidente en la historia moderna.

Pero cuando esté usted leyendo estas líneas, esa opinión puede haber cambiado. Ésa es la naturaleza de las opiniones: se diluyen con facilidad, y suelen estar basadas en unas pocas referencias en las que una persona se ha fijado en un momento determinado. Una creencia, en cambio, se forma cuando empezamos a desarrollar una base de patas de referencia mucho más amplia, sobre todo cuando experimentamos una fuerte emoción acerca de esas referencias, que nos aportan un sentido absoluto de certidumbre acerca de algo. Como ya he dicho antes, esas referencias pueden llegar hasta nosotros de una amplia variedad de formas, desde nuestras experiencias personales hasta la información que hemos obtenido de otras fuentes, o incluso de cosas que hemos imaginado vívidamente.

Las personas con creencias tienen un nivel de certidumbre tan fuerte que a menudo se cierran a cualquier nueva información. Pero, si se establece una buena comunicación con ellas, es posible interrumpir su pauta de cerrazón, y conseguir que cuestionen sus referencias para que empiecen a permitir la absorción de nuevos datos. Eso crea la duda suficiente como para desestabilizar nuestro viejo sistema de referencias, y dejar espacio para una nueva creencia. Una convicción, sin embargo, eclipsa a una creencia, debido sobre todo a la intensidad emocional que se vincula a una idea. Una persona que sostiene una convicción no sólo se siente segura de ella, sino que incluso se enoja si se la cuestiona. Esa persona no está dispuesta a cuestionarse sus referencias, ni siquiera por un momento; son totalmente resistentes a nueva información, llegando a menudo al punto de la obsesión.

Por ejemplo, los zelotes de todos los tiempos han mantenido la convicción de que su punto de vista sobre Dios es el único correcto, y se sienten incluso dispuestos a matar para mantener sus convicciones. La convicción-de los verdaderos creyentes también ha sido explotada por supuestos salvadores que enmascaran sus intentos asesinos bajo disfraces de santos; eso es lo que ha causado que un grupo de gente que vivía en Guayana llegara hasta el punto de envenenar a sus propios hijos, y a sí mismos, tomando cianuro, bajo la dirección del loco mesiánico Jim Jones.

Claro que la convicción ferviente no es propiedad exclusiva de los fanáticos. También pertenece a cualquiera que posea un grado lo bastante elevado de compromiso y dedicación a una idea, principio o causa. Por ejemplo, alguien que se muestre profundamente en desacuerdo con la práctica de las pruebas nucleares subterráneas tiene una creencia, pero si esa misma persona emprende una acción, incluso una que los demás no aprueben o aprecien, como participar en una demostración ante las instalaciones, entonces tiene una convicción. Alguien que lamenta el estado de la educación pública tiene una creencia, pero si esa misma

persona se presenta voluntariamente para participar en un programa de alfabetización, tratando de cambiar las cosas, entonces tiene una convicción.

Alguien que fantasea sobre ser propietario de un equipo de hockey sobre hielo tiene una opinión sobre su deseo, pero si hace lo que sea necesario para reunir los recursos indispensables con los que adquirir o formar un equipo, entonces tiene una convicción. ¿Cuál es la diferencia? Sin lugar a dudas, se encuentra en las acciones que se está dispuesto a emprender. De hecho, alguien con una convicción se muestra tan apasionado sobre su creencia que está dispuesto incluso a arriesgarse a ser rechazado, o hacer el ridículo en interés de su convicción.

No obstante, es muy probable que el único factor importante que separe una creencia de una convicción sea que esta última suele haberse puesto en marcha como consecuencia de acontecimientos emocionales significativos, durante los que el cerebro vincula ideas como: «Sufriré un fuerte dolor a menos que crea esto. Si tuviera que cambiar esta creencia, entonces estaría renunciando a toda mi identidad, a todo lo que he defendido en la vida durante años». Así pues, sostener la convicción se convierte en un aspecto crucial para la supervivencia de la persona. Y eso puede ser peligroso porque entonces no se está dispuesto a contemplar o considerar siquiera la posibilidad de que nuestras creencias sean inexactas, nos vemos atrapados en la rigidez, lo que puede condenarnos, en último término, al fracaso a largo plazo. A veces, puede resultar más apropiado tener una creencia sobre algo antes que una convicción.

Desde una óptica positiva, las convicciones pueden darnos poder porque nos impulsan a actuar (gracias a la pasión que nos inspiran). Según el doctor Robert P. Abelson, profesor de psicología y de ciencias políticas de la universidad de Yale, «las creencias son como posesiones y las convicciones serían como posesiones más valiosas que permiten a un individuo trabajar tan apasionadamente hacia la realización individual o a gran escala de objetivos, proyectos, deseos y aspiraciones.

Lo mejor que puede hacerse para dominar un ámbito de la propia vida es elevar una creencia al rango de convicción, Recuerde que la convicción tiene el poder para impulsarnos a la acción, de empujarnos a través de toda clase de obstáculos. Las creencias también lo pueden conseguir, pero algunos ámbitos de su vida puede que necesiten de una intensidad emocional cargada de convicción. Por ejemplo, la convicción de que jamás se permitirá tener un exceso de peso le impulsará a elegir, de forma estricta, un estilo de vida saludable, lo que le permitirá un mayor disfrute de su vida, y quizás hasta le ahorre un ataque al corazón. La convicción de que es usted una persona inteligente, capaz de encontrar siempre un camino para darle la vuelta a las cosas, puede ayudarle a superar los momentos más duros de su vida.

Así pues, ¿cómo puede crearse una convicción? 1) Empiece con la creencia básica. 2) Refuerce su creencia, añadiéndole referencias nuevas y más poderosas. Por ejemplo, supongamos que ha decidido no volver a comer carne nunca más. Para fortalecer su resolución, hable con personas que han elegido un estilo de vida vegetariano: ¿qué razones las impulsaron a cambiar su dieta, y cuáles han sido las consecuencias para su salud y para otros ámbitos de sus vidas? Además, empiece a estudiar el impacto fisiológico que tiene la proteína animal. Cuantas más referencias desarrolle, y cuanto más emocionales sean éstas, tanto más fuerte será su convicción. 3) Encuentre un acontecimiento desencadenante, u ocúpese de crearlo usted mismo. Asócielo por completo, preguntándose: « ¿Qué me costará si no lo hago?» Hágase preguntas capaces de crear intensidad emocional.

Por ejemplo, si desea desarrollar la convicción de no usar nunca drogas, procure sentir las dolorosas consecuencias del uso de éstas viendo películas o, mejor todavía, visitando los lugares frecuentados por los drogadictos, para observar por sí mismo la devastación causada por el uso de éstas. Si se ha prometido a sí mismo dejar de fumar, visite el ala de cuidados intensivos de un hospital para observar a los pacientes de enfisema confinados en tiendas de

oxígeno, o contemple una placa de rayos X de los pulmones ennegrecidos de un fumador. Esta clase de experiencias tienen el poder de empujarle y establecer una verdadera convicción. 4) Finalmente, emprenda la acción. Cada acción que tome fortalecerá su compromiso y elevará el nivel de su intensidad emocional y de su convicción.

Uno de los desafíos que plantean las convicciones es que, con frecuencia, se basan en el entusiasmo de otras personas por las creencias de uno mismo. La gente cree a menudo en algo porque todo el mundo lo cree. En psicología, eso se conoce como prueba social. Pero la prueba social no siempre es exacta. Cuando la gente no está segura de lo que hacer, mira a los demás en busca de guía. En su libro Influencia, el doctor Robert Cialdini describe un experimento clásico en el que alguien grita « ¡Violación!» en beneficio de un sujeto, mientras que dos personas (plantas psicológicas) ignoran los gritos de auxilio y siguen su camino. El sujeto no sabe si responder a los gritos o no, pero, cuándo ve que las otras dos personas actúan como si no pasara nada, decide que esos gritos no tienen importancia y también los ignora.

Usar la prueba social es una forma de limitar su vida, de hacer que transcurra igual que la de los demás. Algunas de las pruebas sociales más fuertes que usa la gente es la información que obtienen de los «expertos». Pero ¿tienen siempre razón los expertos? Piense, por ejemplo, en los médicos a lo largo de los años. Hasta no hace mucho tiempo, los que estaban más al día, creían absolutamente en las propiedades curativas de las sanguijuelas. En nuestra propia época, los médicos administraron a mujeres embarazadas un medicamento calmante de las náuseas, matinales (la Bendectin, que encima suena a algo así como «bendición»), y cuyos efectos secundarios resultó qué producían malformaciones en el feto.

Claro que esos médicos prescribían el medicamento porque las compañías farmacéuticas (los «expertos» farmacéuticos) les aseguraron que se trataba del más exquisito de los medicamentos disponibles. ¿Cuál es la lección? Que no resulta aconsejable confiar ciegamente en los expertos.

¡Ni siquiera debe aceptar ciegamente todo lo que le digan! Considere las cosas dentro del contexto de su propia vida; ¿tiene eso sentido para usted?

A veces, ni siquiera se puede confiar en la evidencia de los propios sentidos, como ilustra la historia de Copérnico. En los tiempos de este astrónomo polaco, todo el mundo «sabía» que el Sol se movía alrededor de la Tierra. ¿Por qué? Porque cualquiera podía salir al aire libre, señalar el cielo y decir: « ¿Lo ves? El Sol se ha movido a través del cielo.

Evidentemente, la Tierra es el centro del universo». Pero en 1543 Copérnico desarrolló el primer modelo exacto de nuestro sistema solar. Él, al igual que hicieron otros gigantes a través de los tiempos, tuvo el valor de desafiar la «sabiduría» de los expertos, y final mente la verdad de sus teorías obtuvo la aceptación del público en general, aunque eso no ocurrió mientras vivía.

EL DOLOR ES LA HERRAMIENTA DEFINITIVA PARA DESPLAZAR UNA CREENCIA.

Una vez más, el dolor es la forma más poderosa para cambiar una creencia. Recientemente, en el programa de Sally Jessy Raphael se produjo una buena ilustración del poder del cambio de creencias, cuando una valerosa mujer acudió a un estudio de televisión, ante una audiencia mundial, para renunciar públicamente a su alianza con el Ku Klux Klan. Irónicamente, unos meses antes había acudido a ese mismo programa para participar, junto con un grupo de mujeres del KKK que hacían campaña contra todos aquellos que no compartieran sus convicciones sobre la raza, gritando enojadas que la mezcla racial (educativa, económica o socialmente) significaría el Ocaso del país y de su pueblo. ¿ Qué hizo que sus creencias cambiaran de una forma tan espectacular? Tres cosas: en primer lugar,

durante el programa hubo una mujer joven entre el público que se levantó, llorando, y suplicó comprensión.

Su esposo e hijo eran hispanos, y ella sollozó al tiempo que decía sentirse incapaz de creer que un grupo de personas pudiera ser tan odioso:

En segundo lugar, durante el vuelo de regreso a su hogar, regañó a su propio hijo (que había aparecido con ella, pero que no compartía sus puntos de vista), por haberla «puesto en evidencia» en la televisión nacional. El resto de las mujeres le castigo por haberse mostrado irrespetuoso, y le citaron las palabras de la Biblia: «Honrarás a tu padre y a tu madre». El hijo, un muchacho de dieciséis años, respondió diciendo que estaba convencido de que Dios no quería que respetara el mal que su madre representaba, y cuando el avión aterrizó en Dallas desapareció jurando no regresar nunca más a casa. Cuando la mujer continuó el vuelo hacia su casa, su mente repasó una y otra vez los acontecimientos del día, y también empezó a pensar en la guerra que su país libraba en el Oriente Medio. Recordó que ese mismo día otra de las personas del público le había dicho: «Allí también hay hombres y mujeres jóvenes de color, luchando no sólo por sí mismos, sino también por usted y por mí».

Pensó en su hijo, en lo mucho que le quería, y en lo mal que le había tratado. ¿Iba a permitir que aquel breve intercambio de palabras fuera el último contacto entre ambos? Ese simple pensamiento ya le resultaba insoportable. Tenía que efectuar un cambio de inmediato.
Como resultado de esta experiencia, declaró ante la audiencia haber recibido un mensaje de Dios, que ella siguió enseguida: salirse del Klan y empezar a amar a todas las personas por igual, como sus hermanos y hermanas. Desde luego, echaría de menos a sus amigos (sabía que sería excluida por el grupo), pero afirmó que ahora sentía su alma limpia, y que reiniciaría su vida con una conciencia clara.

Es vital examinar nuestras creencias y sus consecuencias para asegurarnos de que nos capacitan. ¿Cómo sabe usted qué creencias adoptar? La respuesta consiste en encontrar a alguien que esté produciendo los resultados que quiere usted alcanzar en su vida. Esas personas son los modelos de rol capaces de darle algunas de las respuestas que busca. Invariablemente, detrás de toda persona de éxito hallará una serie específica de creencias que les dan poder.

IMITAR LAS CREENCIAS DE LOS GANADORES.

La forma de expandir nuestras vidas consiste en tomar como modelo las vidas de aquellas personas que ya han tenido éxito. Es algo poderoso, divertido, y esas personas existen a nuestro alrededor. Sólo es una cuestión de hacer preguntas: « ¿Qué cree que le hace diferente? ¿Cuáles son las creencias que le separan de los demás?» Hace varios años, leí un libro titulado Encuentros con hombres notables, y lo utilicé como tema para configurar mi vida. Desde entonces, me he convertido en un cazador de la excelencia, he buscado constantemente a los hombres y mujeres más destacados de nuestra cultura, para descubrir sus creencias, valores y estrategias para alcanzar el éxito. Hace dos años desarrollé Powertalk!, mi revista mensual de audio en la que entrevisto a esos gigantes. De hecho, muchas de las distinciones clave que estoy compartiendo con usted en este libro fueron hechas como resultado de las entrevistas con algunas de estas personas, que son las más exquisitas en sus ámbitos particulares de actuación.

Al haberme comprometido a compartir mensualmente con usted estas entrevistas, mis pensamientos más recientes, y un resumen de un libro convertido en bestseller a nivel nacional, he desarrollado un plan consistente no sólo para ofrecer más poder a otras personas, sino también para la mejora constante de mí mismo. Me sentiré feliz de ayudarle a tomar como modelo a personas de éxito, a través de mi programa, pero recuerde: no se limite a mí.

Los modelos que necesita le rodean cada día. *(*Si desea saber más sobre Powertalk!, podemos establecer una relación de entrenamiento. Llame al 1-800-445-8183 (todo Estados Unidos).

"Somos lo que pensamos. Todo lo que somos surge con nuestros pensamientos. Con nuestros pensamientos, hacemos nuestro mundo."
BUDA.

Durante casi una década he hablado con gente en mis seminarios de Vivir la Salud acerca de la correlación directa que existe entre el alto porcentaje de proteína animal de la típica dieta estadounidense y la elevada incidencia de los dos asesinos más importantes que actúan en este país: la enfermedad coronaria y el cáncer. Al hacerlo así, contradigo uno de los sistemas de creencias que más han contribuido a configurar nuestro destino físico durante los últimos treinta y cinco años: el plan del «grupo de los cuatro alimentos básicos» que recomienda generosas raciones diarias de carne, pollo o pescado.

En la actualidad, sin embargo, los científicos ya han establecido, fuera de toda sombra de duda, la existencia de una relación directa entre la ingestión de proteína animal y el riesgo de desarrollar una enfermedad coronaria y el cáncer. De hecho, los tres mil miembros del Comité de Médicos para la Medicina Responsable han pedido al departamento de Agricultura que disminuya las raciones diarias recomendadas de carne, pescado, aves, huevos y productos lácteos. El propio gobierno está considerando la posibilidad de cambiar este grupo de cuatro alimentos básicos a seis, relegando la carne, el pollo y el pescado a una pequeña proporción del conjunto. Este gran desplazamiento de las creencias ha provocado un gran alboroto en muchos sitios. Creo que eso sigue una pauta que hemos visto aparecer a lo largo de la historia y en nuestra cultura, y que es sencillamente la siguiente:

Según afirmó el filósofo alemán Arthur Schopenhauer, toda verdad pasa por tres fases:

Primero, se la ridiculiza.
Segundo, se le plantea una oposición violenta.
Finalmente, se la acepta como evidente en sí misma.

Estas ideas fueron ridiculizadas; ahora, encuentran una oposición violenta. Finalmente, terminarán por ser aceptadas, pero no hasta que un número importante de personas haya enfermado e incluso muerto debido a sus creencias limitadoras acerca de la importancia de las cantidades excesivas de proteína animal para sus cuerpos.

En los negocios también encontramos una serie de falsas creencias que nos están llevando por un camino descendente de frustración económica, y algunos afirman que incluso hacia un desastre potencial. Nuestra economía se enfrenta a desafíos en casi todos los sectores. ¿Por qué? Descubrí una de las claves en un artículo que leí en marzo de 1991 en la revista Forbes. Ese artículo describe dos coches: el Chrysler-Plymouth Laser y el Mitsubishi Eclipse, y observa que Chrysler sólo obtenía por término medio trece ventas por concesionario, mientras que Mitsubishi alcanzaba las cien. Podría decir usted: «No hay nada nuevo en eso. Todos sabemos que los japoneses están superando a las compañías estadounidenses a la hora de vender coches». Pero lo extraordinario de estos dos coches es que son exactamente iguales: fueron fabricados en colaboración por las dos compañías. La única diferencia entre el Laser y el Eclipse es el nombre, y la compañía que lo vende. ¿Cómo puede ser? Como puede suponer, la investigación sobre la discrepancia en los índices de venta ha demostrado que la gente desea comprar coches japoneses porque cree que son de mejor

calidad. El problema en este caso es que se trata de una falsa creencia. El coche de la compañía estadounidense tiene la misma calidad, porque es el mismo coche.

¿Por qué han llegado los consumidores a creer esto? Evidentemente, porque los japoneses se han creado una reputación de calidad, ofreciéndonos numerosas referencias que lo apoyan así, hasta el punto de que ahora ni siquiera se cuestiona su validez. Puede sorprenderle saber que, en realidad, el compromiso japonés con el aumento de la calidad es el resultado de una exportación estadounidense, en la persona del doctor W. Edwards Deming. En 1950, este famoso experto en control de calidad fue llevado a Japón por el general MacArthur, que se sentía frustrado con la base industrial japonesa, arrasada por la guerra, y que ni siquiera podía estar seguro de terminar una conversación telefónica. A petición de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, Deming empezó a entrenarles en sus principios de control total de calidad. Al enterarse de esto, ¿piensa usted inmediatamente en el control de la calidad de un producto físico? Nada más lejos de la realidad.

Deming enseñó a los japoneses catorce principios y una creencia básica esencial que se han constituido en el fundamento de toda gran Corporación multinacional japonesa hasta nuestros días.

La creencia esencial es, sencillamente, la siguiente: un compromiso constante, ilimitado, para aumentar permanentemente la calidad de sus productos en cada uno de los aspectos de su negocio, y en cada día de trabajo, les daría el poder para dominar los mercados mundiales. Deming enseñó que la calidad no era simplemente una cuestión de alcanzar un cierto nivel, sino más bien un proceso vivo, que casi respira por si mismo, de mejora ilimitada. Si los japoneses vivían de acuerdo con los principios que él enseñaba, les prometió que al cabo de cinco años inundarían el mundo con productos de calidad, y que al cabo de una o, dos décadas se convertirían en una de las potencias económicas dominantes en todo el mundo.

Muchos pensaron que las afirmaciones de Deming eran una locura. Pero los japoneses se lo tomaron muy en serio y en la actualidad se le reverencia como el padre del «milagro japonés». De hecho, el mejor honor anual que puede recibir una compañía japonesa desde 1950 es el Premio Nacional Deming, que se entrega por televisión como reconocimiento a la compañía que representa el más alto nivel de aumentos en la calidad de sus productos, servicio, gestión y apoyo laboral en todo Japón.

En 1938, la Ford Motor Company contrató al señor Deming para que realizara una serie de seminarios de dirección. U no de los que asistieron fue Donald Petersen, que más tarde llegaría a ser presidente de la Ford y que puso en práctica los principios de Deming en toda la compañía. Petersen decidió: «Necesitamos a este hombre para darle la vuelta a la compañía». Por aquel entonces, la Ford perdía miles de millones de dólares al año. Una vez que se contrató a Deming, cambió la tradicional creencia occidental de « ¿Cómo podemos incrementar nuestro volumen y reducir nuestros costos ?», a « ¿Cómo podemos aumentar la calidad de lo que estamos haciendo, y hacerlo de tal modo que la calidad no nos cueste más a largo plazo?». La Ford reorganizó todo su enfoque para convenir el tema de la calidad en la prioridad máxima (lo que se reflejó en su eslogan propagandístico:

«La calidad es nuestro primer trabajo»), y al poner en práctica los sistemas de Deming en apenas tres años pasó de un déficit anual en continuo crecimiento a ocupar la posición dominante en la industria, con seis mil millones de dólares de beneficios.

¿Cómo lo hicieron? Descubrieron que la percepción de los estadounidenses acerca de la calidad japonesa, aunque frustrante, tenía mucho que enseñarles. Por ejemplo, Ford contrató a una compañía japonesa para que fabricara la mitad de las transmisiones de uno de sus coches, con objeto de aumentar el volumen de fabricación. A lo largo de ese proceso, descubrieron que los consumidores estadounidenses estaban pidiendo la transmisión japonesa. De hecho, estaban dispuestos a ser incluidos en una lista de espera, e incluso a pagar más por

esos coches. Eso inquietó a muchos de los miembros del equipo ejecutivo de la Ford, cuya primera reacción fue decir: «Bueno, se trata simplemente de una falsa creencia por parte de la gente en nuestra cultura; están condicionados para responder de ese modo».

Pero entonces se comprobaron las transmisiones, bajo la supervisión de Deming, y descubrieron que, en efecto, las transmisiones de la Ford eran más ruidosas, se estropeaban con mayor frecuencia y se devolvían con mayor frecuencia que la transmisión japonesa, que no planteaba prácticamente ningún problema, ni vibraciones, ni sonidos. Deming enseñó a los miembros del equipo Ford que la calidad siempre cuesta menos. Eso era exactamente lo opuesto a lo que creía la mayoría de la gente, según la cual sólo se alcanzan ciertos niveles de calidad después de que los costes se hayan escapado de las manos. Cuando los expertos desmenuzaron las transmisiones de la Ford y midieron todos los componentes, descubrieron que todos ellos cumplían las especificaciones impuestas por el manual de la Ford, las mismas que se habían enviado a los japoneses. Pero cuando midieron las transmisiones japonesas no encontraron virtualmente ninguna diferencia entre ellas.

De hecho, tuvieron que llevarlas a un laboratorio y medirlas con microscopio para detectar diferencias.

¿Por qué la empresa japonesa se había impuesto a sí misma un nivel de calidad más alto del exigido por su contrato? Porque estaban convencidos de que la calidad cuesta menos, de que si creaban un producto de calidad no sólo habrían dejado satisfecho al cliente, sino que también se habrían ganado de lealtad, y que éste estaría incluso dispuesto a esperar en una lista y a pagar más por su producto. Funcionaban a partir de la misma creencia esencial que los impulsó hasta una de las más altas posiciones del mercado en el mundo: un compromiso por mejorar ilimitadamente y un aumento constante de la calidad de vida de sus clientes. Esta creencia había sido una exportación estadounidense, algo que quizá tengamos que repatriar para cambiar la dirección de nuestro futuro económico.

Una de las creencias tóxicas que quizás estén destruyendo nuestra fortaleza económica como nación es lo que Deming denomina «dirigir por los números visibles», la creencia convencional de las grandes corporaciones de que se logran beneficios recortando los costes e incrementando los ingresos. Un notable ejemplo de ello se produjo cuando Lynn Townsend se hizo cargo de la Chrysler, durante uno de los grandes descensos de ventas de la industria. Townsend intentó enseguida incrementar los ingresos, pero lo más importante fue que redujo los costes. ¿Cómo? Despidió a las dos terceras partes del personal de ingeniería. A corto plazo todo parecía indicar que había tomado la decisión correcta. Los beneficios se dispararon y fue aclamado como un héroe. Pero al cabo de pocos años la Chrysler volvió a encontrarse con problemas financieros. ¿Qué había ocurrido? Bueno no se trataba de ningún factor único, pero lo cierto es que las decisiones tomadas por Townsend podían haber estado destruyendo la base de calidad de la que dependía el éxito de la compañía. Sucede a menudo que las personas que más daño hacen a nuestras compañías son recompensadas porque producen resultados a corto plazo. A veces, tratamos los síntomas de un problema al mismo tiempo que alimentamos su causa. Tenemos que llevar cuidado acerca de cómo interpretamos los resultados. En contraste, uno de los factores más importantes para darle la vuelta a la situación de la Ford Motor Company fue su equipo de diseño, que presentó un nuevo coche llamado Taurus. La calidad de ese coche estableció un nuevo nivel de calidad para la Ford, y los consumidores lo compraron en grandes cantidades.

¿Qué podemos aprender de todo esto? Las creencias que tenemos en los negocios y en la vida controlan todas nuestras decisiones y, en consecuencia, nuestro futuro. Una de las creencias globales más importantes que podemos adoptar es la de que para tener éxito y ser feliz tenemos que estar mejorando constantemente la calidad de nuestras vidas, creciendo Y expandiéndonos constantemente.

En Japón comprendieron muy bien este principio. De hecho, y como resultado de la influencia de Deming, en las empresas japonesas se utiliza constantemente una palabra en todas las discusiones sobre negocios o relaciones. Esa palabra es kaizen Significa, literalmente, «mejora constante», y la usan con mucha frecuencia en su idioma. A menudo hablan del kaizen de su déficit comercial, el kaizen de la cadena de producción, el kaizen de sus relaciones personales. Como consecuencia de ello, siempre están buscando cómo mejorar.

Y, a propósito, el kaizen se basa en el principio de la mejora gradual, de mejoras sencillas. Pero los japoneses han comprendido que los pequeños refinamientos, hechos diariamente, empiezan a crear incrementos compuestos a un nivel que la gente jamás se atrevería a soñar. Los japoneses tienen un dicho: «Si no se ha visto a un hombre durante tres días, sus amigos deberían echarle un buen vistazo y ver qué cambios se han producido en él».

Por extraño que parezca, en nuestro idioma no tenemos un equivalente para la palabra kaizen, aunque eso no es sorprendente.

Cuanto más empecé a comprender el impacto del kaizen sobre la cultura empresarial japonesa, me di cuenta de que se trataba de un principio organizativo que ejerció un impacto tremendo sobre mi propia vida. Mi propio compromiso con la mejora constante, con la elevación permanente de mis propios criterios de calidad de vida es lo que me ha mantenido feliz y con éxito. Me di cuenta de que todos nosotros necesitamos una palabra de la mejora constante e ilimitada (mejora constante e interminable). Cuando creamos una palabra, le adscribimos un significado y creamos una forma de pensar. Las palabras que utilizamos de forma consistente constituyen el tejido de cómo pensamos y afectan incluso a nuestra toma de decisiones.

Como resultado de esta comprensión, creé una sencilla palabra mnemónica: CANI, por Constant And Never-ending Improvement (mejora constante e interminable). Creo que el nivel de éxito que experimentamos en la vida se halla en proporción directa con el nivel de nuestro compromiso con CANI, la mejora constante e ilimitada. CANI no es un principio simplemente relacionado con los negocios, sino con cada uno de los aspectos de nuestras vidas. En Japón se habla a menudo de amplio control de calidad de la compañía. Creo que tenemos que enfocar la atención en CANI en conexión con nuestros negocios, con nuestras relaciones personales, nuestra conexión espiritual, nuestra salud y nuestras finanzas. ¿Cómo podemos realizar mejoras constantes e ilimitadas en cada uno de estos ámbitos? Eso es lo que hace que la vida constituya una aventura increíble en la que siempre andamos buscando llegar al siguiente nivel.

CANI es una verdadera disciplina. No es algo que pueda practicarse un día sí y otro no, cuando a uno le venga en gana. Tiene que ser un compromiso constante, apoyado por la acción. La esencia de CANI es una mejora gradual, incluso minúscula, y continua, capaz de esculpir a largo plazo una verdadera obra maestra de proporciones colosales. Si ha visitado alguna vez el Gran Cañón, comprenderá de qué estoy hablando. Ha contemplado una belleza imponente producida por millones de años de cambio gradual, a medida que el río Colorado y sus numerosos afluentes han ido cincelando continuamente la roca, para crear una de las Siete Maravillas naturales del Mundo.

La mayoría de la gente nunca se siente segura porque le preocupa perder su trabajo, perder el dinero que ya tiene, perder a su esposa, perder la salud, etcétera. La única seguridad verdadera que existe en la vida es la que procede de saber que cada día está mejorándose a sí mismo de alguna forma, que está incrementando el calibre de lo que es, que se es valioso para la empresa en la que se trabaja, para los amigos y para la familia. Yo no me siento preocupado por mantener la calidad de mi vida, porque cada día trabajo para mejorarla. Me esfuerzo constantemente por aprender, por establecer distinciones nuevas y cada vez más poderosas sobre las formas de añadir valor a las vidas de otras personas. Eso me proporciona una sensación de certidumbre de que siempre puedo aprender, expandirme y crecer.

CANI no significa que nunca se experimenten desafíos.

De hecho, sólo puede mejorar algo si se da cuenta de que no está del todo bien, de que todavía no ha alcanzado el nivel que debería. El propósito de CANI consiste en descubrir los problemas y manejarlos antes de que se transformen en crisis. Así, la mejor forma de matar a un monstruo es hacerlo cuando todavía es pequeño.

Como parte integral de mi compromiso personal con CANI, al final de cada día me hago las siguientes preguntas: ¿Qué he aprendido hoy? ¿En qué he contribuido o qué he mejorado? ¿De qué he disfrutado? Si cada día que pasa mejora constantemente su habilidad para disfrutar de su vida, la experimentará a un nivel de riqueza en el que la mayoría de la gente jamás ha soñado.

LAS MEJORAS PEQUEÑAS SON CONCEBIBLES Y PUEDEN ALCANZARSE.

Pat Riley, que perteneció a la organización de Los Ángeles Lakers, es el entrenador que más premios ha ganado en la historia de la NBA. Algunos dicen que fue afortunado porque pudo disponer de unos jugadores increíbles. Es cierto que sus jugadores eran increíbles, pero son muchas las personas que tuvieron los recursos para alcanzar el éxito y no lo han hecho de una forma tan sólida. La habilidad de Pat para hacerlo así se ha basado en su compromiso con CANI. De hecho, dijo que al principio de la temporada de 1986 se encontró con un gran desafío entre las manos. Muchos de los jugadores habían dado lo que consideraban como su mejor temporada durante el año anterior, a pesar de lo cual habían perdido ante los Boston Celtics. A la búsqueda de un plan concebible para conseguir que los jugadores pasaran al nivel siguiente, se decidió por el tema de las pequeñas mejoras.

Los convenció de que mejorar la calidad de su juego en un simple uno por ciento por encima de su mejor nivel personal representaría una gran diferencia en su nueva temporada. Eso parecía algo ridículamente pequeño, pero cuando se piensa en doce jugadores incrementando su nivel de juego en un uno por ciento en cinco áreas, el esfuerzo combinado crea un equipo que es un sesenta por ciento más efectivo de lo que era antes. Probablemente, una simple diferencia global del diez por ciento sería suficiente para ganar otro campeonato. El verdadero valor de esta filosofía, sin embargo, es que todos creyeron que era algo alcanzable. Todos se sintieron capaces de mejorar por lo menos un uno por ciento por encima de su mejor nivel personal en cinco grandes aspectos del juego, y esa sensación de certidumbre en la persecución de sus objetivos les llevó a aprovechar potenciales aún mayores. ¿El resultado? La mayoría de ellos mejoró por lo menos en un cinco por ciento, y muchos llegaron hasta el cincuenta por ciento.

Según Pat Riley, la temporada de 1987 resultó ser la más fácil en la que habían participado.

CANI funciona si uno se compromete.

Recuerde que la clave para el éxito consiste en desarrollar una sensación de certidumbre, la clase de creencia que le permite expandirse como persona y emprender las acciones necesarias para engrandecer su propia vida y las de aquellos que le rodean. Es posible que hoy crea que algo es cierto, pero usted y yo necesitamos recordar que, a medida que pasan los años y crecemos, nos veremos expuestos a nuevas experiencias y que podemos desarrollar creencias que nos proporcionen más poder, y abandonar cosas que en otros tiempos sentimos como ciertas. Debe darse cuenta de que sus creencias pueden cambiar a medida que acumula referencias adicionales. Pero lo que realmente importa hoy es saber si sus creencias actuales le proporcionan más o menos poder. Empiece hoy mismo a desarrollar el hábito de enfocar la atención sobre las consecuencias de todas sus creencias. ¿Están

fortaleciendo sus fundamentos induciéndole a la acción en la dirección que desea, o le están conteniendo?

Hemos descubierto muchas cosas sobre las creencias, pero, para hacernos cargo del control sobre nuestras vidas, tenemos que saber qué creencias estamos utilizando ya para guiarnos.

Así que, ahora mismo, deje todo lo que esté haciendo, y tómese los próximos diez minutos para divertirse un poco. Empiece por buscar frenéticamente todas aquellas creencias que tenga, tanto las que le dan poder como las que se lo quitan, tanto pequeñas creencias que no parezcan importar, como las creencias globales que parecen establecer una gran diferencia. Asegúrese de cubrir:

Las creencias del tipo «Si..., entonces», como, por ejemplo: «Si me entrego consistentemente por completo, entonces alcanzaré el éxito», o bien: «Si soy totalmente apasionado con esta persona, entonces me dejará».

Creencias globales, como las que suelen tenerse sobre la gente: «La gente es básicamente buena», o bien: «La gente es un fastidio»; creencias sobre sí mismo, sobre la oportunidad, sobre el tiempo, sobre la escasez y la abundancia.

Durante los próximos diez minutos, anote todas las creencias que pueda imaginar. Concédase el regalo de hacerlo ahora mismo. Una vez que haya terminado le mostraré cómo puede fortalecer aquellas que le dan poder, y eliminar las que se lo quitan. Hágalo ahora mismo.

¿Se ha tomado el tiempo suficiente como para haber escrito las dos listas, tanto las creencias que dan poder como las que lo quitan? En caso contrario, vuelva atrás y hágalo ahora mismo.

¿Qué ha aprendido al hacerlo? Tómese ahora un momento para revisar sus creencias. Decida cuáles son las tres que le dan más poder y márquelas con un círculo. ¿En qué sentido le dan más poder? ¿Cómo fortalecen su vida? Piense en los efectos positivos y continuos que tienen sobre usted. Hace años, yo hice una lista así, y me pareció valiosísima porque descubrí que tenía una creencia que estaba infrautilizada. Era:

«Siempre hay una forma de darle la vuelta a las cosas si me comprometo». Al leer la lista, pensé: «Ésta es una creencia que hay que fortalecer y convertir en una convicción». Me alegro mucho de haberlo hecho así porque apenas un año más tarde esa convicción me ayudó a superar una de las épocas más duras de mi vida, en la que todo lo que me rodeaba parecía estar hundiéndose. Esa creencia no sólo animó mi espiritual, sino que también me dio fuerzas ante uno de los más difíciles desafíos personales y empresariales que había tenido que afrontar hasta entonces. Esa creencia, esa sensación de certidumbre, me permitió encontrar las formas para darles la vuelta a las cosas, y convertí uno de mis mayores desafíos en una de mis mejores oportunidades. ¡Y lo mismo puede hacer usted!

CREENCIAS QUE DAN PODER.

CREENCIAS QUE QUITAN PODER.

Revise esta lista y fortalezca su intensidad emocional y su sentido de la certidumbre de que esas creencias son ciertas y reales, y de que pueden guiar sus comportamientos futuros.

Y ahora, echémosle un vistazo a sus creencias limitadoras. Al revisarlas, ¿cuáles son algunas de las consecuencias que tienen para usted? Rodee con un círculo las dos creencias que le quiten más poder. Decida ahora mismo, de una vez y para siempre, que ya no está dispuesto a pagar el precio que esas creencias suponen para su vida. Recuerde que si empieza a dudar de las creencias y cuestiona su validez, puede sacudir sus patas de referencia, de modo que ya no le impactarán. Sacuda esas patas de certidumbre de debajo de sus creencias limitadoras haciéndose alguna de las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo es de ridícula o absurda esta creencia?
2. La persona de la que aprendí esta creencia; ¿valdría la pena imitarla en este ámbito en particular?
3. ¿Qué me costará emocionalmente el no desprenderme de esta creencia?
4. ¿Cuál será el coste para mis relaciones si no me desprendo de esta creencia?
5. ¿Cuál será el coste físico si no me desprendo de esta creencia?
6. ¿Cuál será el coste financiero si no me desprendo de esta creencia?
7. ¿Cuál será el coste para mi familia y mis seres queridos si no me desprendo de esta creencia?

Si se ha tomado el tiempo necesario para contestar estas preguntas, quizá descubra que se han debilitado de forma significativa bajo el escrutinio de las preguntas. Ahora, asóciese por completo a lo que estas creencias le han estado costando, y a los verdaderos costes que tendrán para su futuro si no cambia. Vincule a ellas un dolor tan intenso que quiera desprenderse de ellas para siempre y, finalmente, decida hacerlo así a partir de ahora.

Pero no podemos desprendernos de una pauta sin sustituirla por una nueva. Así que, ahora mismo, anote con qué va a sustituir las dos creencias limitadoras que acaba de eliminar. ¿Se trata de sus antítesis? Por ejemplo, si tenía usted la creencia de que «Nunca podré alcanzar el éxito porque soy una mujer», su nueva creencia puede ser: «Precisamente porque soy una mujer dispongo de unos recursos que jamás tendrá un hombre». ¿Cuáles son algunas de las referencias con las que puede apoyar esta idea de forma que empiece a sentir la certidumbre acerca de ella? A medida que refuerce y fortalezca esta creencia, empezará a dirigir su comportamiento de una forma completamente nueva que le dará más poder.

Si no está logrando los resultados que desea alcanzar en su vida, le sugiero que se pregunte: « ¿Qué tendría que creer para alcanzar el éxito aquí?», o bien: « ¿Quién está teniendo ya éxito en este ámbito, y qué creen esas personas que sea diferente de lo que yo hago acerca de lo que es posible?», o bien: « ¿En qué hay que creer para alcanzar el éxito?» Es muy posible que descubra así la creencia clave que le ha estado eludiendo. Si experimenta dolor, si se siente desafiado, frustrado o enojado" quizá pueda preguntarse: « ¿En qué tendría que creer para sentirme como me siento?» El milagro de este sencillo proceso consiste en que le descubrirá creencias de las que ni siquiera es consciente. Por ejemplo, si se siente deprimido y se pregunta: « ¿En qué tendría que creer para sentirme deprimido?», probablemente encontrará una respuesta relacionada con el futuro, como: «Las cosas no

mejorarán nunca», o bien: «No hay ninguna esperanza». Una vez haya verbalizado estas creencias, quizá piense:

« ¡Pero si yo no creo en eso! Me siento mal ahora, pero sé que no voy a sentirme así siempre. Esto también pasará». O quizá decida que la creencia en que tendrá problemas permanentemente es algo totalmente destructivo, y que ni siquiera está dispuesto a volverlo a considerar así.

Mientras está examinando estas creencias limitadoras, observe cómo cambian sus sentimientos. Tome conciencia, crea y confíe en que, si cambia el significado de cualquier acontecimiento en su mente, cambiará de inmediato la forma en que se siente y lo que hace, lo que le conducirá a un cambio de sus acciones y, de ese modo, transformará su destino. Cambiar el significado de algo cambiará también las decisiones que tome. Recuerde que no hay nada en la vida que tenga ningún significado, excepto el que usted mismo quiera darle. Así pues, asegúrese de elegir conscientemente los significados que le parezcan más en consonancia con el destino que ha elegido para sí mismo.

Las creencias tienen el imponente potencial de crear o destruir. Creó que ha elegido usted este libro porque en lo más profundo de sí mismo ha decidido no conformarse con menos de lo mejor que sea capaz de conseguir. ¿Quiere aprovechar realmente el poder para crear la visión que desea, en lugar de destruir sus sueños? Entonces, aprenda a elegir las creencias que le dan poder, a crear las convicciones que le impulsen en la dirección del destino que le exija lo más elevado que hay en usted. Su familia, su negocio, su comunidad y su país no se merecen menos.

EL LIDERAZGO y EL PODER DE LA CREENCIA.

Los líderes son aquellos individuos que viven con creencias que les dan poder y que enseñan a otros a aprovechar sus capacidades, desplazando las creencias que les han limitado. Una gran líder que me ha impresionado es una maestra llamada Marva Collins. Tendría que haber visto usted el programa de 60 minutos, o la película que se hizo sobre ella. Hace treinta años Marva utilizó su poder personal, y decidió alcanzar el futuro estableciendo una verdadera diferencia en las vidas de sus niños. Su desafío: cuando llego a ocupar su primera plaza como maestra en lo que muchos consideraban como un gueto de Chicago, sus alumnos de segundo de básica ya habían decidido que no querían aprender nada. Uno de los aspectos que verá usted reforzado en este libro una y otra vez es que, cuando se encuentran dos personas, aquella de las dos que haya tomado una decisión real (la que se haya comprometido a nivel más profundo) terminará por influir sobre la otra persona si hay relación.

La misión de Marva consiste en ponerse en contacto con estos niños. No tiene simplemente la creencia de que puede ejercer un impacto sobre ellos, sino que posee la convicción apasionada y profundamente enraizada de que los Influirá para bien. Y no hubo límites en cuanto a la medida de o que haría. Enfrentada a niños etiquetados como disléxicos toda otra clase de desórdenes de aprendizaje y de comportamiento, decidió que el problema no se encontraba en los niños, sino en la forma en que se les había enseñado. Nadie les taba planteando un verdadero desafío, por lo que ellos no abran creído en sí mismos. No disponían de referencias en cuanto a verse empujados para avanzar y descubrir quiénes eran realmente o de qué eran capaces. Los seres humanos responden al desafío, y ella estaba convencida de que eso era lo que necesitaban estos niños, más que ninguna otra cosa.

Así pues, eliminó todos los viejos libros que decían «Vea marchar a Spot», y en lugar de eso empezó a enseñarles Shakespeare, Sófocles y Tolstoi. Todos los demás maestros dijeron cosas como: «No hay forma de que esto salga bien, de que estos niños puedan comprender eso». Como bien puede suponer, atacaron personalmente a Marva, diciendo que

iba a destruir la vida de estos niños. Pero los alumnos de Marva no sólo comprendieron el material, sino que se entusiasmaron con él. ¿Por qué? Porque ella creía fervientemente en la singularidad del espíritu de cada uno de ellos y en su capacidad para aprender cualquier cosa. Se comunicó con ellos con tal congruencia y amor que consiguió que creyeran en sí mismos, lo que para algunos de ellos sucedió por primera vez en sus vidas. Los resultados que ella ha alcanzado durante décadas han sido extraordinarios.

Conocí por primera vez a Marva y la entrevisté en la escuela preparatoria de Westside, la escuela privada que fundó al margen del sistema escolar de la ciudad de Chicago. Después de nuestro encuentro, decidí entrevistar a algunos de sus alumnos. El primero de ellos tenía poco más de cuatro años, y me mostró una sonrisa deslumbrante. Le estreché la mano.

-Hola, soy Tony Robbins.

-Hola, señor Robbins, yo me llamo Talmadge E. Griffin.

Tengo cuatro años de edad. ¿Qué le gustaría saber?

-Bueno, Talmadge, dime, ¿qué estás estudiando estos días?

-Estoy estudiando muchas cosas, señor Robbins. -Bien, ¿y qué libros has leído recientemente?

-Pues he terminado de leer De los ratones y los hombres, de John Steinbeck.

No hace falta decir que me sentí muy impresionado. Le pregunté de qué trataba el libro, imaginándome que diría algo así como que trataba de dos tipos llamados George y Lenny.

-Bueno -me contestó-, el protagonista principal es...

¡Para entonces yo ya era un creyente! Luego, le pregunté qué había aprendido del libro.

-Señor Robbins, he hecho algo más que aprender de este libro. Este libro me ha impregnado el alma.

Empecé a reírme y pregunté:

-¿Qué significa «impregnar»?

-Difundirse a través de algo -me contestó y luego me ofreció una definición más completa de la que yo mismo podría darle a usted-¿y qué es lo que más te ha conmovido de este libro, Talmadge?

-Señor Robbins, he observado en esa historia que los niños nunca juzgan a ninguna otra persona por el color de su piel. Eso sólo lo hacen los adultos. Lo que he aprendido de eso es que, aunque algún día me convierta en un adulto, nunca olvidaré las lecciones de un niño.

Se me saltaron las lágrimas de los ojos al comprender que Marva Collins le estaba proporcionando a este jovencito y a otros tantos como él la clase de poderosas creencias que continuarán configurando sus decisiones no sólo en la actualidad, sino durante toda su vida. Marva aumenta la calidad de vida de sus alumnos utilizando para ello los tres principios organizativos de los que hablé al principio de este libro: les impulsa a progresar hacia un criterio más alto, les ayuda a adoptar creencias nuevas y más poderosas que les permitan progresar más allá de sus viejas limitaciones, y apoya todo eso con habilidades y estrategias específicas necesarias para el éxito a lo largo de toda la vida. ¿Los resultados? Sus estudiantes no sólo adquieren confianza en sí mismos, sino que son competentes.

Los resultados inmediatos, en términos de excelencia académica, son realmente asombrosos, y los efectos acumulativos generados en sus vidas cotidianas son profundos.

Finalmente, le pregunté a Talmadge:

-¿Qué es lo más importante que te ha enseñado la señora Collins?

-Lo más importante que me ha enseñado la señora Collins es que la sociedad puede predecir mi destino, pero que sólo yo podré determinarlo.

Quizá todos nosotros necesitemos recordar las lecciones de un niño. Con las creencias que el joven Talmadge expresó de una forma tan hermosa, garantizo que tanto él como otros niños de su clase dispondrán de una gran oportunidad para interpretar continuamente sus vidas de una forma capaz de crear el futuro que ellos mismos deseen, antes que el futuro que teme la mayoría de las personas.

Revisemos lo que hemos aprendido hasta el momento. Tenemos claro que dentro de nosotros existe un poder que necesita ser despertado. Ese poder empieza con la capacidad para tomar decisiones conscientes que configuren nuestro propio destino. Pero hay una creencia esencial que debemos explorar y resolver, y esa creencia se encuentra en su respuesta a la pregunta....

5

¿Puede producirse el cambio en un instante?

“Atención, te mostraré un misterio: no todos dormiremos, pero todos cambiaremos en un instante, en un abrir y cerrar de ojos...”

Primera de CORINTIOS, 15,51.

DESDE QUE SOY CAPAZ de recordar, siempre he soñado con tener la habilidad para ayudar a la gente a cambiarlo virtualmente todo en sus vidas. Instintivamente, y a una edad muy temprana, me di cuenta de que para ayudar a cambiar a los demás tenía que ser capaz de cambiarme a mí mismo. Ya en el primer curso de la escuela superior empecé a perseguir el conocimiento a través de los libros y las cintas grabadas que creía podían enseñarme los fundamentos de cómo cambiar el comportamiento y la emoción humanos.

Claro que deseaba mejorar ciertos aspectos de mi propia vida: sentirme motivado, conseguir progresar y emprender la acción, aprender a disfrutar de la vida y a conectar y vinculare con la gente. No estoy seguro de saber por qué, pero lo cierto es que, de algún modo, vinculaba placer al hecho de prender y compartir las cosas que podían establecer una diferencia en la calidad de las vidas de los demás, e inducirles apreciarme e incluso a amarme. Como consecuencia de estas actitudes, se me conocía en la escuela superior como el «Hombre Soluciones». Si alguien tenía un problema, yo era el tipo a quien había que ver, y me sentía muy orgulloso de esta identidad.

Cuanto más aprendía, tanto más adicto me hacía a seguir aprendiendo. Comprender cómo influir sobre la emoción y el comportamiento humano se convirtió en una obsesión para mí. Seguí un curso de lectura rápida y desarrollé un apetito voraz por los libros. Como ya he dicho, leí cerca de setecientos libros en unos pocos años, casi todos ellos relacionados con los aspectos del desarrollo humano, la psicología, la influencia y el desarrollo fisiológico. Quería saber todo lo que hubiera que saber sobre cómo podemos aumentar la calidad de nuestras vidas, y tratar de aplicarlo inmediatamente a mí mismo, así como compartido con otras personas. Pero no me detuve en los libros. Me convertí en un fanático de las cintas motivadoras y cuando todavía estaba en la escuela superior ahorré dinero para acudir a distintos tipos de seminarios de desarrollo personal. Como ya se pueden imaginar, no tardé mucho en tener la sensación de que no estaba escuchando sino los mismos mensajes reelaborados una y otra vez.

Allí no parecía haber nada nuevo, y me sentí un poco hastiado.

Sin embargo, poco después de haber cumplido los veintiún años me vi expuesto a una serie de tecnologías capaces de producir cambios en las vidas de las personas con la velocidad de la luz; se trataba de tecnologías sencillas, como la terapia Gestalt, y herramientas de influencia, como la hipnosis ericksoiana y la programación neurolingüística. Cuando me di cuenta de que esas herramientas podían ayudar realmente a las personas a crear en cuestión de minutos cambios que antes habrían tardado en alcanzar meses, años o décadas, me convertí en un evangelista en mi aproximación a esas técnicas. Decidí comprometer todos mis recursos en la tarea de dominarlas. Y no me detuve ahí: en cuanto aprendía algo, lo ponía inmediatamente en práctica.

Jamás olvidaré mi primera semana de entrenamiento en programación neurolingüística. Aprendimos cosas como la forma de eliminar en menos de una hora una fobia que hubiera durado toda una vida, algo que podía tardar en conseguirse cinco años o más con el empleo de muchas de las formas de terapia tradicional. El quinto día de clase, me

volví a los psicólogos y psiquiatras y les dije: «Eh, muchachos, encontremos a algunos fóbicos y dediquémonos a curarles». Todos ellos me miraron como si me hubiera vuelto loco. Me dejaron bien claro que, evidentemente, yo no era un hombre educado, que teníamos que esperar a completar el programa de seis meses para obtener el diploma, pasar después por un procedimiento de examen y, si teníamos éxito, sólo entonces estaríamos preparados para utilizar ese material.

Pero yo no estaba dispuesto a esperar: Así pues, lancé mi carrera apareciendo en programas de radio y televisión en todo Canadá y finalmente también en Estados Unidos. En cada una de esas intervenciones hablaba con la gente sobre esas tecnologías para crear cambios, y dejaba bien claro que si deseábamos cambiar nuestras vidas, tanto si se trataba de un hábito que nos limitara tomo de una fobia que nos hubiera estado controlando durante años, podríamos cambiar ese comportamiento o esa pauta emocional en cuestión de minutos, aun cuando ellos hubieran estado intentando cambiarla previamente durante años.

¿Se trataba de un concepto radical? Puede apostar a que sí. Pero yo argumentaba apasionadamente que todos los cambios se crean en un momento. Lo que sucede es que la mayoría de nosotros espera a que ocurran ciertas cosas antes de decidirse finalmente a efectuar el cambio. Argumentaba que si comprendiéramos realmente cómo funciona el cerebro, podríamos detener el interminable proceso de analizar por qué nos habían ocurrido las cosas, y que si pudiéramos cambiar aquello a lo que vinculábamos dolor y placer, podríamos cambiar con la misma facilidad la forma en que nuestros sistemas nerviosos se habían visto condicionados, y hacernos cargo de nuestras vidas de modo inmediato. Como ya se pueden imaginar, un joven sin titulación universitaria, dedicado a hacer estas afirmaciones tan controvertidas en la radio no pudo entenderse muy bien con unos profesionales entrenados en los métodos tradicionales de tratar la salud mental. Unos pocos psiquiatras y psicólogos me atacaron, algunos de ellos por las ondas.

Así pues, aprendí a desarrollar mi profesión de cambiar a la gente, basándome en dos principios: la tecnología y el desafío. Sabía que disponía de una tecnología superior, de una forma superior de crear cambios basada en la comprensión crucial del comportamiento humano, algo en lo que no estaba entrenada la mayoría de los psicólogos tradicionales. Y creía que si me desafiaba lo suficiente a mí mismo y a las personas con las que trabajaba, podría encontrar un camino para darle la vuelta a cualquier cosa.

Hubo un psiquiatra que me llamó charlatán y embustero, y que me acusó de estar haciendo afirmaciones falsas. Desafié a ese psiquiatra a dejar en suspenso su pesimismo y brindarme la oportunidad de trabajar con uno de sus pacientes, alguien a quien él mismo no hubiera podido cambiar después de trabajar con él durante años. Fue un movimiento atrevido, y al principio el psiquiatra no hizo el menor caso de mi petición. Pero después de haber utilizado un cierto apalancamiento (una técnica de la que hablaré en el próximo capítulo) conseguí que el psiquiatra en cuestión permitiera a una de sus pacientes acudir a una de mis sesiones de invitados gratuitos, y me permitió trabajar con ella delante de todo el mundo. En cuestión de quince minutos eliminé la fobia que sentía aquella mujer a las serpientes; para entonces, llevaba siete años de tratamiento con el psiquiatra que me había atacado. El hombre se sintió, cuando menos, atónito.

Pero lo más importante es que ya pueden imaginarse las referencias que eso creó para mí y la sensación de certidumbre que me proporcionó por lo que acababa de conseguir. ¡Casi me convertí en un salvaje! Crucé el país de un lado a otro demostrando a todo el mundo cuán rápidamente podía producirse el cambio. Descubrí que la gente se mostraba inicialmente escéptica en todas partes. No obstante, a medida que pude ir obteniendo resultados ante sus propios ojos, conseguí atraer no sólo su atención y su interés, sino también su buena voluntad para aplicar aquello de lo que estaba hablando en sus propias vidas.

¿Por qué piensa la mayoría de la gente que el cambio cuesta tanto tiempo? Una razón evidente es porque la mayoría lo ha intentado una y otra vez, mediante la fuerza de voluntad, y ha fracasado. En consecuencia, llegaron a suponer que los cambios importantes tardan mucho tiempo en producirse, y son muy difíciles de conseguir. En realidad, eso sólo es difícil porque la mayoría de nosotros no sabemos cómo cambiar. No dispone de una estrategia efectiva. La fuerza de voluntad, por sí misma, no es suficiente, sobre todo si queremos lograr un cambio perdurable.

La segunda razón por la que no cambiamos con rapidez es porque existe en nuestra cultura una serie de creencias que nos impide ser capaces de utilizar nuestras habilidades inherentes. Culturalmente, hacemos asociaciones negativas con la idea del cambio inmediato. Para la mayoría de nosotros, el cambio repentino significa que nunca se tuvo un verdadero problema. Si uno puede cambiar con tanta facilidad, ¿por qué no cambió hace una semana, hace un mes, o un año, y dejó de quejarse?

Por ejemplo, ¿con qué rapidez podría recuperarse una persona de la pérdida de un ser querido y empezar a sentirse diferente? Físicamente, tiene la capacidad de hacerlo a la mañana siguiente. Pero no es así. ¿Por qué? Porque hay en nuestra cultura una serie de creencias según las cuales necesitamos sentirnos afligidos y llorar la pérdida durante un cierto período de tiempo. ¿Durante cuánto tiempo tenemos que sentirnos afligidos? Eso depende de nuestros propios condicionamientos. .Piense en lo que sigue: si al día siguiente de haber perdido a una persona querida no se sintiera afligido, ¿causaría eso mucho dolor en su vida? En primer lugar, los demás creerían inmediatamente que usted no amaba a la persona que ha perdido. Y, basándose en los condicionamientos culturales, hasta usted mismo empezaría a pensar que no la había amado. El concepto de superar la muerte con esa facilidad resulta demasiado doloroso.

Preferimos el dolor de la aflicción antes que cambiar nuestras emociones hasta que nos sentimos satisfechos por haber cumplido con las reglas y criterios culturales sobre lo que es apropiado.

De hecho, hay culturas en que la gente celebra con una fiesta la muerte de alguien. ¿Por qué? Están convencidos de que Dios siempre sabe cuál es el momento exacto de hacernos abandonar la Tierra, y que la muerte sólo es una graduación. También creen que, si uno se afligiera por la muerte de alguien, no estaría indicando más que la propia falta de comprensión sobre la vida, y se estaría demostrando el propio egoísmo. Puesto que esa persona se ha marchado a un lugar mejor, sólo se está sintiendo pena por uno mismo. Esas culturas vinculan placer a la muerte, y dolor a la aflicción, de modo que este último no forma parte de ellas. No estoy diciendo con ello que la aflicción sea mala o errónea. Sólo digo que necesitamos darnos cuenta de que se basa en nuestras creencias de que se tarda mucho tiempo en recuperarse del dolor.

A medida que hablaba de costa a costa, seguí animando a la gente a efectuar cambios duraderos, a menudo en treinta minutos o menos. No cabía la menor duda de que mis palabras creaban controversia, y cuanto más éxito alcanzaba, tanto más seguro e intenso me sentía. En honor a la verdad, debo admitir que ocasionalmente busqué la confrontación y me mostré algo más que un poco engreído. Empecé por practicar la terapia privada, ayudando a la gente a cambiar las cosas, y luego empecé a organizar seminarios. Al cabo de unos pocos años, me encontré viajando tres de cada cuatro semanas, empujándome constantemente a mi mismo y entregándolo todo, al mismo tiempo que trabajaba para extender mi habilidad para impactar positivamente sobre el mayor número posible de personas, en el período de tiempo más corto. Los resultados que produje fueron algo así como legendarios.

Finalmente, los psiquiatras y psicólogos dejaron de atacarme y terminaron por interesarse en aprender mis técnicas para utilizarlas con sus propios pacientes. Al mismo

tiempo, mis actitudes cambiaron y alcancé un mayor equilibrio. Pero jamás perdí mi pasión por ayudar a tantas personas como pudiera.

Un día, hace unos cuatro años y medio, poco después de la edición de Poder sin límites, me encontraba firmando libros después de haber pronunciado uno de mis seminarios para empresarios en San Francisco. Durante todo ese tiempo, había estado reflexionando sobre las increíbles recompensas que se habían derivado de progresar en los compromisos que había establecido conmigo mismo en la escuela superior: los compromisos para crecer, expandirme, contribuir y establecer de ese modo una diferencia. Al observar cada una de las caras sonrientes que se me acercaban me di cuenta de lo profundamente agradecido que me sentía por haber podido desarrollar habilidades capaces de ayudar a la gente a cambiar virtualmente cualquier cosa en sus vidas.

Cuando el último grupo de gente empezó a dispersarse por fin, un hombre se me aproximó y me preguntó: « ¿Me reconoce usted?» Como quiera que en ese mismo mes había visto a miles de personas, tuve que admitir que no. «Piense por un momento», me dijo. Tras mirarle fijamente, conecté de repente. «Ciudad de Nueva York, ¿verdad?» «En efecto», admitió él. «Le ayudé a eliminar el hábito del tabaco. -El hombre volvió a asentir con un gesto-o ¡Pero de eso hace años!» El hombre se metió la mano en el bolsillo, sacó un paquete de Marlboro, me lo tendió con una mirada acusadora en el rostro y exclamó: « ¡Fracasó usted!» Luego me lanzó toda una diatriba sobre mi incapacidad para «programarlo» con efectividad.

Debo admitir que me sentí desconcertado. Al fin y al cabo, había construido mi carrera sobre mi absoluta voluntad para estar siempre en primera línea, sobre mi total compromiso para desafiarme a mí mismo y a los demás, sobre mi dedicación a intentar cualquier cosa con tal de crear un cambio duradero y efectivo producido con la velocidad de la luz. Mientras aquel hombre seguía censurando mi falta de efectividad para «curarle» su hábito de fumar, yo me preguntaba qué podría haber salido mal. ¿Acaso mi ego había crecido por encima de mi verdadero nivel de capacidad y habilidad? Poco a poco, empecé a plantearme mejores preguntas: ¿qué podía aprender de esta situación? ¿Qué estaba sucediendo realmente?
« ¿Qué ocurrió después de que trabajáramos juntos ?», le pregunté, esperando escuchar que había vuelto a fumar una o dos semanas después de acabada la terapia. Resultó que el hombre había dejado de fumar durante dos años y medio, después de que yo hubiera trabajado con él durante menos de una hora. Pero un buen día tomó una bocanada de un cigarrillo, y ahora había vuelto a su hábito de fumar cuatro paquetes diarios, acusándome principalmente a mí por el hecho de que el cambio no hubiera sido perdurable.

Entonces se me ocurrió algo: aquel hombre no dejaba de tener cierta razón. Al fin y al cabo, yo había estado enseñando algo llamado programación neurolingüística. Piense por un momento en la palabra «programación». Sugiere que usted puede acudir a mí, yo le programaría y luego todo estaría bien. ¡No tendría usted que hacer nada! A partir de mi deseo de ayudar a la gente al nivel más profundo posible, había cometido el mismo error que había observado en otros líderes de la industria del desarrollo personal: había empezado a aceptar la responsabilidad por los cambios de otras personas.

Ese día me di cuenta de que, inadvertidamente, había situado la responsabilidad en la persona equivocada (yo mismo), y que este hombre o cualquiera de las otras miles de personas con las que había trabajado podían regresar con facilidad a sus antiguos comportamientos si se encontraban con una dificultad suficiente que les desafiara, porque me veían a mí como la persona responsable de su cambio. Si las cosas no funcionaban bien, podían echarle la culpa a otro, lo que era muy cómodo para ellos. No tenían ninguna responsabilidad y, en consecuencia, no sufrían dolor si no progresaban en su nuevo comportamiento.

Como resultado de esta nueva perspectiva, decidí cambiar la metáfora para lo que hacía. Dejé de usar la palabra «programación» porque, aunque continúo utilizando muchas de las técnicas de la programación neurolingüística, creo que es inexacta. Una metáfora mejor para el cambio a largo plazo es «condicionamiento». Esa idea se consolidó pocos días más tarde, cuando mi esposa trajo a casa a un afinador de pianos para nuestro hijo. Este hombre era un verdadero artesano.

Trabajó en cada una de las cuerdas del piano durante horas y horas, tensándolas hasta el nivel correcto para crear la vibración perfecta. Al final de la jornada, el piano sonaba perfectamente. Al preguntarle cuánto le debía, el hombre contestó: «No se preocupe, ya le pasaré la factura la próxima vez que venga». « ¿La próxima vez? -fue mi reacción inmediata-. ¿Qué quiere decir?» «Pues que volveré mañana y luego vendré una vez a la semana durante el próximo mes. Después, volveré una vez cada tres meses durante el resto del año, aunque solo sea porque vive usted junto al mar.»

« ¿De qué me está hablando? -le pregunté, sin comprender-. ¿Es que no ha hecho ya todos los ajustes necesarios en el piano? ¿No lo ha dejado ya listo?» «Sí -me contestó-, pero esas cuerdas son fuertes; para mantenerlas a un nivel de tensión perfecto hay que ajustarlas. Así que tengo que volver para tensarlas de nuevo de forma regular, hasta que la cuerda se haya acostumbrado a permanecer en ese nivel.» En ese momento, pensé: « ¡Menudo negocio que tiene montado este hombre!» Pero aquel día también aprendí una gran lección.

Eso es exactamente lo que tenemos que hacer para alcanzar éxito en la creación de un cambio duradero. Una vez que hayamos efectuado el cambio, debemos reforzarlo inmediatamente. Luego, tenemos que condicionar nuestros sistemas nerviosos para alcanzar el éxito no sólo una vez, sino de forma consistente. Uno no acude una sola vez a una clase de aeróbic y dice: «Muy bien, ahora ya tengo un cuerpo estupendo y me mantendré sano toda la vida». Pues lo mismo puede aplicarse a sus emociones y su comportamiento. Tenemos que condicionarnos para el éxito, para el amor, para superar nuestros miedos. Y a través de ese condicionamiento, podemos desarrollar pautas que nos dirijan automáticamente hacia el éxito consistente y duradero.

Necesitamos recordar que el dolor y el placer configuran nuestros comportamientos, y que pueden cambiarlos. El condicionamiento nos exige comprender cómo utilizar el dolor y el placer. Lo que va a aprender en el próximo capítulo es la ciencia que he desarrollado para crear cualquier cambio que desee en su vida. Yo la denomino la ciencia del condicionamiento neuroasociativo, o NAC (de Neuro-Associative conditionig). ¿De qué se trata? El NAC es un proceso que se desarrolla paso a paso capaz de condicionar su sistema nervioso para asociar placer con aquellas cosas hacia las que desea progresar continuamente, y dolor con aquellas otras que necesita evitar para alcanzar un éxito consistente en su vida sin necesidad de hacer un esfuerzo consciente o de emplear su fuerza de voluntad. Recuerde que lo que determina nuestras emociones y comportamientos son los sentimientos que condicionan nuestro sistema nervioso.

Cuando nos hacemos cargo del control de nuestras neuroasociaciones, controlamos nuestra vida. Este capítulo le mostrará cómo condicionar sus neuroasociaciones, para disponer así del poder con el que emprender acciones capaces de producir los resultados con los que siempre ha soñado. Está diseñado para proporcionar el NAC con el que crear un cambio consistente y duradero.

"Las cosas no cambian; somos nosotros los que cambiamos."
HENRY DAVID THOREAU

¿Cuáles son los dos cambios que todos desearíamos producir en nuestra vida?

¿No es cierto que todos deseamos cambiar o bien 1) la forma que tenemos de sentir las cosas, o bien 2) nuestros comportamientos?

Si una persona ha pasado por una tragedia, ha sido maltratada en la infancia o violada, o ha perdido a una persona querida o le falta autoestima, no cabe la menor duda de que seguirá experimentando dolor hasta que hayan cambiado las sensaciones que vincula consigo misma, con esos acontecimientos o situaciones. Del mismo modo, si una persona come en exceso, bebe, fuma o toma drogas, ejercita una serie de comportamientos que deben cambiar. La única forma de lograrlo consiste en vincular dolor al antiguo comportamiento y placer al nuevo comportamiento.

Dicho así, parece muy sencillo, pero he descubierto que para ser capaces de crear un verdadero cambio (un cambio que dure), necesitamos desarrollar un sistema específico para utilizar cualquier técnica que podamos aprender para crear el cambio, y hay muchas. Cada día ando aprendiendo nuevas habilidades y tecnologías que obtengo de una amplia variedad de ciencias. Sigo utilizando muchas de las técnicas ericksonianas y de programación neurolingüística con las que empecé mi carrera; pero siempre vuelvo a utilizarlas dentro de la estructura de los seis pasos fundamentales que representa la ciencia del NAC. Lo que proporciona el NAC es una sintaxis específica (un orden y secuencia) de formas de utilizar cualquier serie de habilidades para producir cambios a largo plazo.

Seguramente recordará que en el primer capítulo dije que uno de los componentes clave de crear un cambio perdurable consiste en cambiar las creencias. Para crear un cambio con rapidez, la primera creencia que debemos tener es que podemos cambiar ahora. La mayoría de las personas de nuestra sociedad vincula inconscientemente mucho dolor con la idea de ser capaces de producir un cambio con rapidez. Por un lado, deseamos cambiar rápidamente, mientras que, por el otro, nuestra programación cultural nos enseña que el cambio rápido puede significar que nunca existió tal problema. Quizá sólo nos estábamos engañando o siendo perezosos. Debemos adoptar la creencia de que podemos cambiar en un momento. Al fin y al cabo, si usted puede crear un problema en un momento, ¡también debería ser capaz de resolverlo con la misma rapidez! Usted y yo sabemos que cuando la gente cambia, lo hace en un momento, ¿verdad? Hay un instante en el que se produce el cambio.

¿Por qué no convertir ese instante en un ahora? Habitualmente, lo que a la gente le cuesta cierto tiempo es el prepararse para el cambio. Quizás haya escuchado el siguiente chiste:

¿Cuántos psiquiatras se necesitan para cambiar una bombilla? Sólo uno..., pero resulta muy caro, se tarda mucho tiempo, y la bombilla tiene que querer ser cambiada.

¡Tonterías! Usted y yo tenemos que preparamos para el cambio.

Tenemos que convertirnos en nuestros propios asesores y dominar nuestras propias vidas.

La segunda creencia que usted y yo debemos tener es que, si vamos a crear un cambio perdurable, quiere decir que nosotros somos responsables, y nadie más, de nuestro propio cambio. De hecho, hay tres creencias específicas acerca de la responsabilidad que debemos tener para crear un cambio perdurable:

1) Primero, tenemos que creer: «Algo tiene que cambiar». No que «debería», o que «podría» cambiar, sino que tiene que cambiar absolutamente. A menudo, oigo decir a la gente: «Debería perder peso», «La vacilación es una mala costumbre», «Mis relaciones deberían ser mejores». Pero usted sabe muy bien que podemos cargarnos con todos los «debería» del mundo sin haber cambiado nada en nuestra vida. El proceso de hacer realmente

lo necesario para cambiar la calidad de nuestra vida sólo se inicia con un imperativo «tengo que».

2) Segundo, no sólo tenemos que creer que las cosas tienen que cambiar, sino que tenemos que creer: «Tengo que cambiarlo». Tenemos que vernos como la fuente del cambio. En caso contrario, siempre andaremos buscando a alguien que efectúe el cambio por nosotros, y siempre encontraremos a alguien a quien echarle la culpa si no funciona. Tenemos que ser la fuente de nuestro propio cambio para que éste sea perdurable.

3) Tercero, tenemos que creer: «Puedo cambiarlo». Sin creerlo así, resulta imposible cambiar, tal y como hemos visto en el capítulo anterior; en tal caso, no tenemos la menor posibilidad de llevar adelante nuestros deseos.
Sin esas tres creencias esenciales, le puedo asegurar que cualquier cambio corre el riesgo de ser sólo temporal. Le ruego que no me interprete mal: siempre es inteligente disponer de un buen entrenador (un experto, un terapeuta, un consejero, alguien que ya haya producido los resultados apetecidos en otras muchas personas), para ayudarle a dar los pasos adecuados para conquistar su fobia o dejar de fumar o perder peso. Pero, en último término, tiene usted que ser la fuente de su propio cambio.

La conversación que mantuve con el fumador reincidente aquel día me impulsó a plantearme nuevas preguntas acerca de las fuentes del cambio. ¿Por qué había sido tan efectivo a lo largo de los años? ¿Qué me había distinguido de todos los demás que trataron de ayudar a esas mismas personas, con iguales intenciones que las mías, pero que fueron incapaces de producir el resultado? Y cuando intentaba crear un cambio en alguien y fracasaba, ¿qué había ocurrido? ¿Qué me había impedido producir el cambio en esta persona a la que me había comprometido a ayudar a lograrlo?

Luego, empecé a hacerme ya preguntas más amplias, como: « ¿Qué es lo que produce realmente el cambio en cualquier clase de terapia?» Todas las terapias funcionan algunas veces, y fracasan otras. También empecé a darme cuenta de otras dos cosas interesantes: algunas personas acudían a terapeutas que no me parecían particularmente hábiles, y se las arreglaban para lograr el cambio deseado en un período de tiempo bastante corto, a pesar del terapeuta. También observé que otras acudían a terapeutas a los que consideraban excelentes profesionales, y que sin embargo no lograban ayudarles a producir los resultados que deseaban a corto plazo.

Tras unos pocos años de haber sido testigo de miles de transformaciones, y de haber buscado el denominador común, finalmente se me ocurrió: podemos analizar nuestros problemas durante años, pero nada cambia a menos que cambiemos las sensaciones que vinculamos con una experiencia en nuestro sistema nervioso, y poseemos la capacidad para hacerlo con rapidez y de forma poderosa si comprendemos...

EL PODER DE SU CEREBRO

¡Todos nosotros nacemos con un don magnífico! He aprendido que nuestros cerebros pueden ayudarnos a conseguir prácticamente cualquier cosa que deseemos. Su capacidad es casi, inconcebible. La mayoría de nosotros sabe poco acerca de cómo funciona, por lo que vamos a enfocar brevemente la atención sobre este vehículo de poder sin parangón, y sobre cómo podemos condicionarlo para producir de forma consistente los resultados que deseamos en nuestras vidas.

Debe darse cuenta de que su cerebro espera ansiosamente cada una de sus órdenes, y que está preparado para llevar a cabo cualquier cosa que le pida. Todo lo que necesita es una pequeña cantidad de combustible: el oxígeno de su sangre y un poco de glucosa. En términos de su complejidad y poder, el cerebro desafía incluso a nuestra mayor y más moderna tecnología de computadoras. Es capaz de procesar hasta 30.000 millones de bits de información por segundo; y puede jactarse de poseer el equivalente a casi 10.000 kilómetros de hilos y cableado. Normalmente, el sistema nervioso humano contiene unos 28.000 millones de neuronas (células nerviosas diseñadas para conducir impulsos). Sin las neuronas, nuestros sistemas nerviosos serían incapaces de interpretar la información que recibimos a través de nuestros órganos sensoriales, incapaces de dirigir esa información hacia el cerebro, y de transmitir las instrucciones desde el cerebro acerca de lo que hay que hacer.

Cada una de esas neuronas es, en sí misma, una computadora diminuta capaz de procesar aproximadamente un millón de bits de información.

Esas neuronas, actúan independientemente, pero también se comunican con otras a través de una compleja red de 160.000 kilómetros de fibras nerviosas. El poder de su cerebro para procesar información es impresionante, sobre todo si se considera que una computadora (incluso de las más rápidas) sólo puede establecer conexiones de una en una. En contraste, una reacción en una neurona puede extenderse a cientos de miles de otras neuronas en menos de veinte milisegundos. Para darle una cierta perspectiva, debe saber que ese tiempo es unas **diez veces inferior al que tarda en parpadear**.

Una neurona tarda un millón de veces más en enviar una señal que un típico conmutador de una computadora, a pesar de lo cual el cerebro es capaz de reconocer un rostro familiar en menos de un segundo (un rasgo, por lo demás, que no está al alcance de las computadoras más potentes). El cerebro alcanza esta velocidad porque, a diferencia de la computadora, que actúa paso a paso, sus miles de millones de neuronas pueden atacar todas, un problema a la vez.

Así pues, teniendo a nuestra disposición todo este inmenso poder, ¿por qué no conseguimos sentirnos felices de una forma consistente? ¿Por qué no podemos cambiar un comportamiento como fumar o beber, comer en exceso o vacilar? ¿Por qué no podemos sacudirnos inmediatamente la depresión, dejar atrás nuestra frustración y sentirnos alegres cada día de nuestras vidas? ¡Claro que podemos! Cada uno de nosotros tiene a su disposición la computadora más increíble que pueda existir en el planeta, pero, desgraciadamente, nadie nos ha proporcionado un manual para su uso. La mayoría de nosotros no tiene ni la menor idea de cómo funciona el cerebro, así que intentamos pensar en la forma de cambiar cuando, en realidad, nuestro comportamiento se encuentra enraizado en nuestro sistema nervioso, en forma de conexiones físicas (conexiones neurales), o, como yo las denomino, neuroasociaciones.

LA NEUROCIENCIA SU BILLETE PARA EL CAMBIO DURADERO.

En la actualidad se han hecho progresos considerables en nuestra habilidad para comprender la mente humana, gracias al matrimonio entre dos campos muy diferentes entre sí: la neurobiología (el estudio de cómo funciona el cerebro) y la ciencia de las computadoras. La integración de estas ciencias ha creado una nueva disciplina llamada neurociencia.

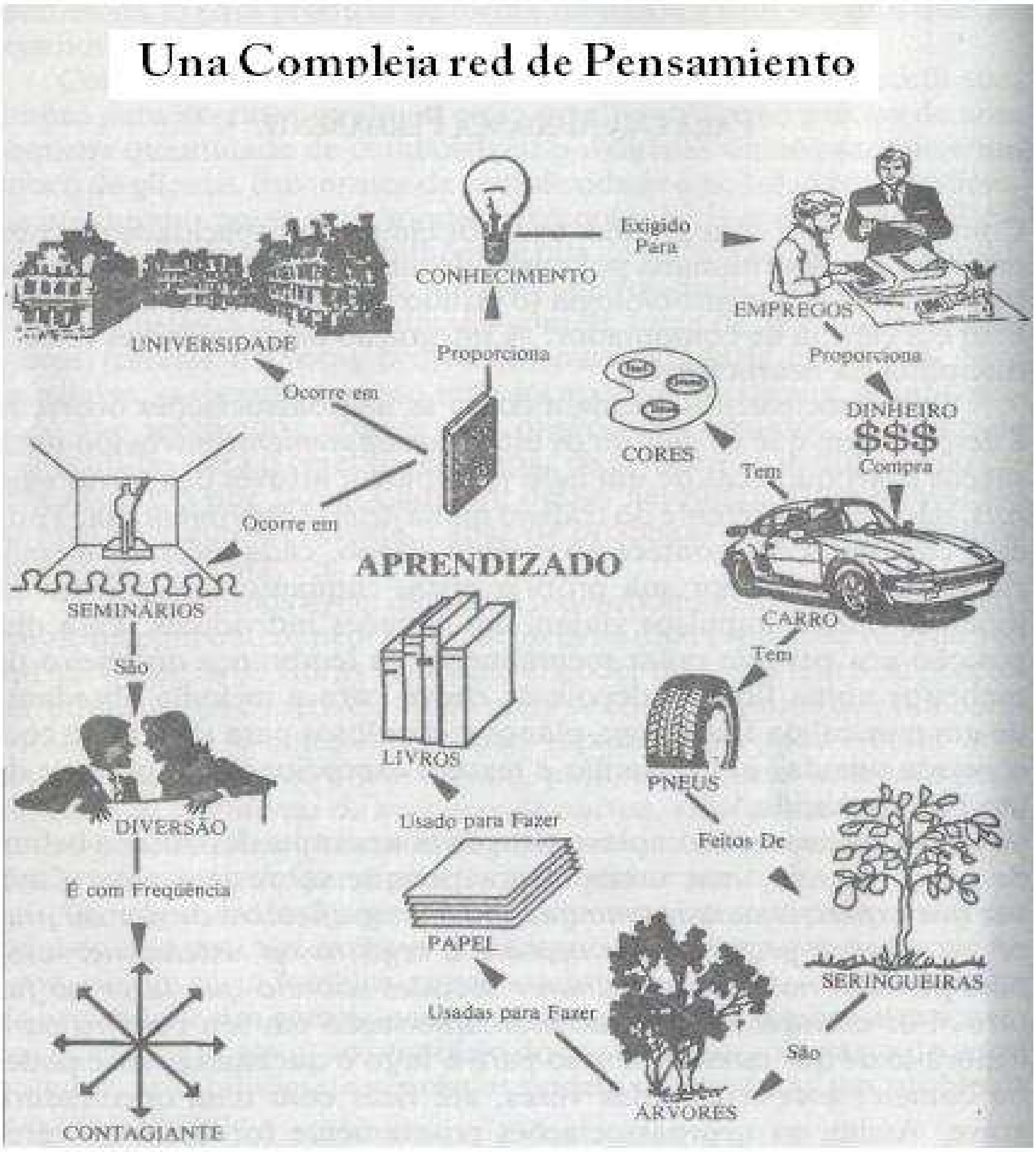
Los neurocientíficos se dedican a estudiar cómo se producen las neuroasociaciones, y han descubierto que las neuronas están enviando constantemente mensajes electro químicos de un lado a otro, a través de los caminos neurales, de una forma no muy distinta a como se produce el tráfico en un cruce muy transitado. Esta comunicación se produce al mismo tiempo, de

modo que cada idea o recuerdo se mueve a lo largo de su propio camino, mientras que miles de millones de otros impulsos viajan en direcciones individuales. Esta disposición nos permite pasar mentalmente del recuerdo del olor de los pinos de un bosque después de la lluvia, a la melodía de nuestra obra musical favorita de Broadway, a los planes dolorosamente detallados de una velada con la persona querida, o al tamaño y la textura exquisita del dedo gordo de un niño recién nacido.

Este complejo sistema no sólo nos permite disfrutar de la belleza de nuestro mundo, sino que también nos ayuda a sobrevivir en él. Cada vez que experimentamos una cantidad significativa de dolor o placer, nuestro cerebro busca la causa y la registra en el sistema nervioso, para permitirnos así tomar mejores decisiones respecto a qué hacer en el futuro. Por ejemplo, sin la existencia en su cerebro de una neuroasociación que recuerde que colocar la mano sobre una llama le producirá una quemadura, cometería usted ese error una y otra vez, hasta que la mano le quedara totalmente quemada. Así pues, las neuroasociaciones aportan rápidamente a nuestro cerebro las señales que nos ayudan a acceder a los recuerdos y a maniobrar con, seguridad para preservar la vida.

"Para la mente obtusa, toda la naturaleza es plomiza. Para la mente iluminada, el mundo entero arde y destella con luz."
RALPH W ALDO EMERSON.

Cuando hacemos algo por primera vez creamos una conexión física, un diminuto hililIo neural que en el futuro nos permitirá volver a acceder a esa emoción o comportamiento. Imagíneselo del siguiente modo: cada vez que repetimos el comportamiento, la conexión se fortalece. Añadimos otro hilillo a nuestra conexión neural. Con las repeticiones y la intensidad emocional suficientes, podemos añadir al mismo tiempo muchos hilillos, incrementando la fuerza tensora de esta pauta emocional o de comportamiento, hasta que finalmente hemos creado una «línea troncal» con ese comportamiento o acontecitimiento. Es entonces cuando nos vemos impulsados a experimentar ese sentimiento o realizar ese comportamiento de una forma contundente. En otras palabras, esa conexión se convierte en lo que ya he etiquetado como «superautopista» neural, y que nos lleva a lo largo de una ruta automática consistente de comportamiento.



Esta neuroasociación es una realidad biológica, es algo físico. Una vez más, ésa es la razón por la que suele ser inefectivo pensar en nuestra forma de producir un cambio. Nuestras neuroasociaciones son una herramienta de supervivencia y se hallan firmemente instaladas en nuestros sistemas nerviosos como conexiones físicas antes que como «recuerdos» intangibles. Michael Merzenich, de la universidad de California, San Francisco, ha demostrado científicamente que, cuanto más practicamos una pauta concreta de comportamiento, tanto más fuerte se hace dicha pauta.

Merzenich trazó un mapa de áreas específicas del cerebro de un mono, que se activaban cuando se tocaba un dedo concreto de la mano del mono. Luego, lo entre lió para usar su dedo con el fin de obtener su alimento. Cuando Merzenich volvió a trazar el mapa de las áreas activadas por contacto en el cerebro del mono, descubrió que la zona que respondía a las señales del uso adicional del dedo habían aumentado su tamaño casi en un 600 por ciento. Ahora, el mono seguía el comportamiento a pesar de que ya no recibía recompensa por ello, debido a que el camino neural se había establecido ya con mucha fuerza.

Una ilustración de esto en el comportamiento humano puede ser el de la persona que ya no disfruta fumando, pero que sigue experimentando la compulsión de hacerlo. ¿Por qué es así? Esa persona se encuentra físicamente «conectada» con el hábito de fumar. Eso explica por qué pudo resultarle difícil crear un cambio en sus pautas emocionales o de comportamiento en el pasado. No sólo tenía usted un «hábito», sin que había creado una red de fuertes neuroasociaciones en su sistema nervioso.

Desarrollamos estas neuroasociaciones inconscientemente al permitirnos experimentar las emociones o comportamientos de una forma consistente. Cada vez que se permite la emoción de la cólera o el comportamiento de gritarle a una persona querida, refuerza la conexión neural y aumenta la probabilidad de volverlo a hacer. Lo bueno de esto es que la investigación también nos muestra que, cuando el mono fue obligado a detener el uso de su dedo, el área del cerebro donde se encontraban estas conexiones neurales empezó a reducir su tamaño y, en consecuencia, la neuroasociación se debilitó.

Eso es una buena noticia para todos aquellos que desean cambiar sus hábitos. Si deja usted de consentir un comportamiento o emoción en particular durante el tiempo suficiente, si interrumpe durante un período de tiempo lo bastante largo su pauta de utilización del viejo camino, la conexión neural se debilitará y atrofiará. De ese modo, la pauta emocional o el comportamiento limitador desaparecerán con ella. Debemos recordar también que, si no usa usted su pasión, ésta va a disminuir. Recuerde: el valor que no se usa, disminuye; el compromiso que no se ejerce, se desvanece; el amor que no se comparte, se disipa.

"No es suficiente con tener una buena mente; lo principal es usarla bien."
RENÉ DESCARTES.

La ciencia del condicionamiento neuroasociativo nos ofrece seis pasos específicamente diseñados para cambiar el comportamiento mediante la ruptura de las pautas que lo limitan. Pero antes tenemos que comprender cómo establece el cerebro una neuroasociación. En cualquier momento que experimente usted una cantidad significativa de dolor o placer, el cerebro busca inmediatamente la causa. Para ello, usa los tres criterios siguientes:

1. El cerebro busca algo que parezca ser único. Para reducir las posibles causas, el cerebro trata de distinguir algo que sea insólito con respecto a la circunstancia. Parece lógico, que si experimenta usted sentimientos insólitos, haya también una causa insólita.

2. El cerebro busca algo que parezca estar ocurriendo simultáneamente. En los círculos psicológicos, a eso se lo conoce como la ley de la proximidad. ¿Verdad que tiene sentido que lo que ocurre en un momento (o muy próximo al momento), de intenso placer o dolor es probablemente la causa de esa sensación?

3. El cerebro busca consistencia. Si siente usted dolor o el placer, el cerebro empieza a observar inmediatamente qué haya su alrededor que sea único y que esté ocurriendo simultáneamente. Si el elemento que cumple esos requisitos parece que se repite cada vez que siente usted ese dolor o ese placer, puede estar seguro de que el cerebro determinará que ésa es la causa. El desafío que se nos plantea es que, cuando sentimos mucho dolor o placer, tendemos a generalizar acerca de la consistencia.

Estoy seguro de que alguien le habrá dicho alguna vez:

«Siempre haces eso», después de que haya hecho usted algo por primera vez. Quizás incluso se lo haya dicho usted a sí mismo.

Como quiera que estos tres criterios para formar neuroasociaciones son tan imprecisos, resulta muy fácil caer presa de las malas interpretaciones y crear lo que denomino falsas neuroasociaciones. Ésa es la razón por la que tenemos que evaluar los vínculos antes de que se conviertan en parte de nuestro proceso inconsciente de toma de decisiones. A menudo echamos la culpa a la causa equivocada y, con ello, nos cerramos a las posibles soluciones. Una vez conocí a una mujer, una artista de mucho éxito, que llevaba más de doce años sin mantener una relación con un hombre. Ahora bien, esa mujer se mostraba extremadamente apasionada en todo lo que hacía; eso fue lo que la convirtió en una gran artista. No obstante, cuando terminó su relación y se sintió abrumada por un fuerte dolor, su cerebro buscó inmediatamente la causa, y algo que fuera único a esta relación.

Observó que la relación había sido especialmente apasionada. En lugar de identificar eso como una de las partes hermosas de la relación, empezó a pensar que ésa era la razón de que terminara. Su cerebro también buscó algo que se produjera simultáneamente al dolor; observó entonces que había existido mucha pasión justo antes de que terminara la relación. Cuando buscó algo que fuera consistente, la pasión volvió a aparecer en primer plano. Así pues, como la pasión cumplía los tres criterios, su cerebro decidió que ésa tenía que ser la razón por la que la relación terminó de una forma tan dolorosa.

Una vez vinculado todo eso como la causa, resolvió no volver a sentir nunca más ese nivel de pasión en una relación.

Se trata aquí de un ejemplo clásico de neuroasociación falsa. Ella había vinculado una causa falsa, yeso guiaba ahora su comportamiento actual, limitando así su potencial para una mejor relación en el futuro. Pero el verdadero culpable de lo ocurrido en su relación era que ella y su compañero tenían valores y reglas diferentes. Sin embargo, como ella había vinculado el dolor a su pasión, la evitaba a toda costa, y no sólo en sus relaciones, sino también en su arte. Y así fue como empezó a sufrir la calidad de toda su vida: Éste es un ejemplo perfecto de las formas extrañas que tenemos a veces de rodeamos de alambradas; usted y yo tenemos que comprender cómo establece nuestro cerebro las asociaciones, y cuestionar muchas de esas conexiones que, según acabamos de aceptar, pueden limitar nuestra vida. Si no lo hacemos así, estamos destinados a no sentirnos realizados y sí frustrados, tanto en nuestra vida personal como profesional.

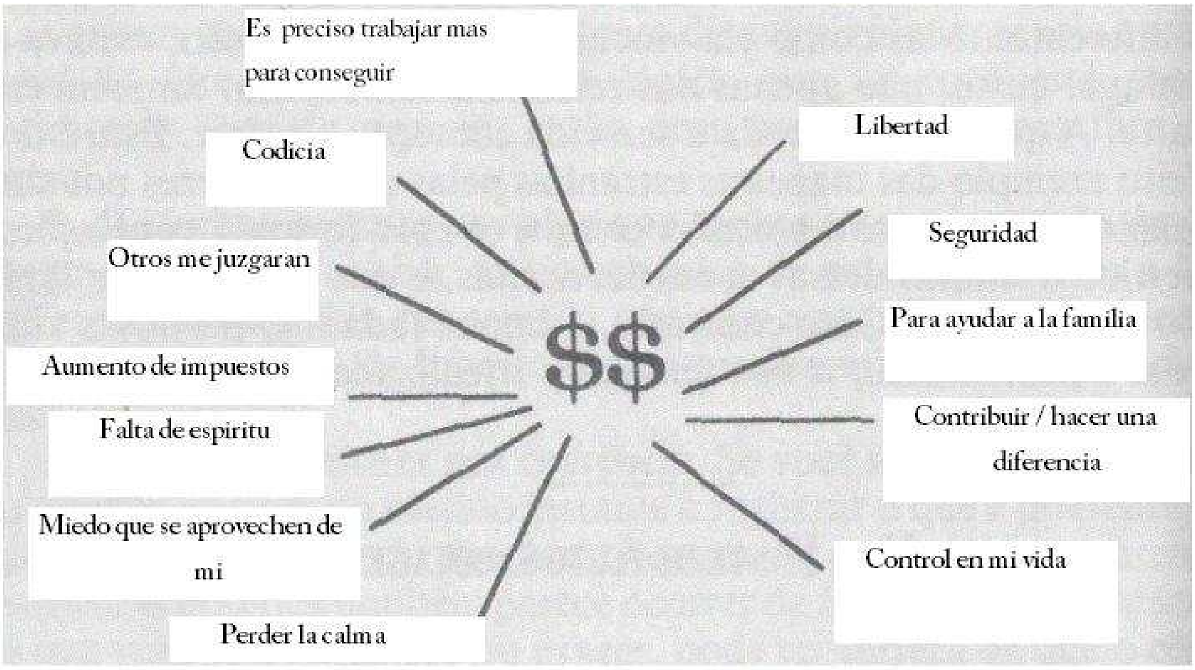
UNA FUENTE DE AUTOSABOTAJE

Aún más insidiosas son las neuroasociaciones confusas, la fuente clásica del autosabotaje. Si se ha encontrado alguna vez iniciando algo y luego destruyéndolo, la culpa habrá que achacarla en general a las neuroasociaciones mezcladas. Quizá su negocio haya estado sometido a altibajos, floreciendo un día y hundiéndose al siguiente. ¿A qué se debe todo eso? Se trata de un caso de asociación de dolor y placer a la misma situación.

Un buen ejemplo con el que todos podemos identificarnos es el dinero. En nuestra cultura, la gente tiene asociaciones increíblemente mezcladas con respecto a la riqueza. No cabe la menor duda de que la gente desea tener dinero. Cree que eso le proporcionará mayor libertad, más seguridad, una oportunidad de contribuir, de viajar, aprender, expandirse, de marcar una diferencia. Pero, al mismo tiempo, la mayoría de la gente nunca llega a superar un determinado nivel económico porque en lo más profundo de sí mismos asocian el tener demasiado dinero con muchas cosas negativas. Lo asocian con la avidez, con el ser juzgados por los demás, con la tensión, la inmoralidad y la falta de espiritualidad.

En mis seminarios sobre el destino financiero, uno de los primeros ejercicios que pido hacer a la gente consiste en anotar rápidamente todas las asociaciones positivas que tienen con respecto a la riqueza, y luego todas las negativas. En el aspecto positivo se anotan cosas

como: libertad, lujo, contribución, felicidad, seguridad, viajes, oportunidad y establecer una diferencia. En la parte negativa (que suele ser más amplia) anotan cosas como: peleas con la esposa, tensión, culpabilidad, noches de insomnio, esfuerzo intenso, avidez, frivolidad, complacencia, ser juzgados por los demás, e impuestos. ¿Observa alguna diferencia en la intensidad entre las dos series de neuroasociaciones? ¿Cuáles cree que juegan un papel más fuerte en su vida?



Cuando trata de decidir qué hacer, en el caso de que su cerebro no reciba una señal clara de lo que equivale a dolor y lo que equivale a placer, se encuentra ante una sobrecarga y se siente confundido. Como resultado de ello, se pierde el impulso y el poder para emprender acciones decisivas que podrían permitirle conseguir lo que desea. Cuando le envía mensajes confusos a su cerebro, obtendrá resultados igualmente confusos. Piense en el proceso de toma de decisiones de su cerebro como si fuera una escala: «Si hiciera tal cosa, ¿significaría dolor o placer?» Y recuerde que lo importante no es sólo el número de factores que haya a cada lado, sino el peso que tenga individualmente cada uno de ellos. Es posible que tenga asociaciones más agradables que dolorosas con respecto al dinero, pero, si una sola de las asociaciones negativas fuera muy intensa, esa falsa neuroasociación es capaz de eliminar su capacidad para tener éxito financiero.

LA BARRERA DOLOR-DOLOR

¿Qué sucede cuando llega a un punto en el que tiene la sensación de que va a experimentar dolor independientemente de lo que haga? A esa situación la denomino «barrera dolor-dolor». Cuando se produce, a menudo nos quedamos inmovilizados, no sabemos qué hacer. Habitualmente, elegimos lo que consideramos como la alternativa menos dolorosa. Algunas personas, sin embargo, permiten que ese dolor las abrume por completo, y experimentan una incapacidad adquirida.

Utilizar los seis pasos del NAC le ayudará a interrumpir estas pautas limitadoras. Creará caminos alternativos de modo que ya no estará «deseando» simplemente alejarse de un comportamiento no deseado, o de superarlo a corto plazo, sino que logrará liberarse de las

alambradas para sentir y comportarse de una forma consistente con sus nuevas alternativas capacitadoras. Ningún cambio durará si no cambia aquello que vincula al dolor y al placer en su sistema nervioso.

Una vez que haya leído y comprendido los seis pasos siguientes, le desafío a elegir algo que quiera cambiar en su vida ahora mismo. Emprenda la acción y siga cada uno de los pasos que se dispone a aprender, de modo que no se limite a leer este capítulo, sino que produzca ya cambios como resultado de su lectura. Empecemos por aprender...

6

Cómo cambiarlo todo en su vida: La ciencia del condicionamiento neuroasociativo

"El principio de un hábito es como un hilillo invisible, que reforzamos cada vez que repetimos el acto, añadiéndole otro filamento, hasta que se convierte en un gran cable que nos ata irremisiblemente, en pensamiento y obra."
ORISON SWETI MARDEN

SI USTED Y YO QUEREMOS CAMBIAR nuestro comportamiento, sólo hay una forma efectiva de hacerlo: tenemos que vincular sensaciones insoportables e inmediatas de dolor a nuestro antiguo comportamiento, y sensaciones increíbles e inmediatas de placer al nuevo. Piénselo del siguiente modo: a través de la experiencia de la vida, todos nosotros hemos aprendido ciertas pautas de pensamiento y comportamiento para apartarnos del dolor y acercarnos al placer. Todos experimentamos emociones como aburrimiento o frustración, cólera o sentirnos abrumados, y desarrollamos estrategias para acabar con esas sensaciones. Algunas personas lo consiguen yéndose de compras, otras dedicándose a comer, otras utilizan el sexo, las drogas, el alcohol, e incluso gritarles a sus hijos. Saben, consciente o inconscientemente, que este camino neural aliviará su dolor y les llevará por el momento a un cierto nivel de placer.

Sea cual fuere la estrategia, para que usted y yo podamos cambiarla tenemos que pasar por seis pasos sencillos, cuyo propósito consiste en encontrar una forma más directa y capacitadora de alejarnos del dolor y acercarnos al placer, una forma que será más efectiva y elegante. Estos seis pasos del NAC le mostrarán cómo crear una autopista directa para salir del dolor y entrar en el placer, sin desviaciones limitadoras. Los pasos son:

Paso maestro 1: Decida lo que desea realmente Y Qué le impide tenerlo ahora

Le sorprendería saber la gran cantidad de gente que acudió a mí en busca de tratamiento terapéutico privado y, al preguntarles qué era lo que deseaban, se pasaban veinte minutos diciéndome lo que no deseaban, o lo que ya no querían seguir experimentando. Tenemos que recordar que conseguimos aquello sobre lo que enfocamos la atención. Si seguimos enfocando la atención sobre lo que no queremos, tendremos más de eso mismo. El primer paso para crear cualquier cambio consiste en decidir qué desea usted, para que así tenga algo hacia lo que dirigirse. Cuanto más específico pueda ser en cuanto a lo que desea, tanto mayor será la claridad que tendrá, y de más poder dispondrá para lograr lo que quiere y más rápidamente.

También tenemos que saber qué nos impide tener lo que queremos. Invariablemente, lo que nos impide efectuar el cambio es el hecho de que vinculamos más dolor a realizarlo que a permanecer como estábamos. O bien tenemos la creencia de: «Si cambio, experimentaré dolor», o bien tememos lo desconocido que pueda traer consigo el cambio.

Paso maestro 2:
Logre apalancamiento:
Asocie un fuerte dolor a no cambiar ahora y un gran placer a la experiencia de cambiar ¡ahora!

La mayoría de la gente sabe que quiere cambiar, pero no se decide a hacerlo. Pero el cambio no es habitualmente una cuestión de capacidad, sino que es casi siempre una cuestión de motivación. Si alguien pusiera un arma de fuego junto a nuestra cabeza" y nos dijera: «Será mejor que salgas de ese estado depresivo y empieces a sentirte feliz ahora mismo», apuesto a que, teniendo en cuenta las circunstancias, cualquiera de nosotros sería capaz de encontrar una forma de cambiar nuestro estado emocional en un momento.

Pero, como ya he dicho, el problema consiste en que el cambio es a menudo un «debería» y no un «tengo que». O bien es un «tengo que» aplazado para «algún día». La única forma de producir un cambio ahora consiste en crearnos una sensación de urgencia tan intensa, que nos veamos impulsados a seguirla. Por lo tanto, si deseamos crear el cambio, debemos darnos cuenta de que no se trata de una cuestión de si puedo hacerlo o no, sino más bien de si lo haré. El que lo hagamos o no dependerá de nuestro nivel de motivación, lo que depende a su vez de esos dos poderes gemelos que configuran nuestras vidas: el dolor y el placer.

Todo cambio que haya conseguido usted en su vida es el resultado de haber cambiado sus neuroasociaciones con respecto a lo que significan el dolor y el placer. A menudo, sin embargo, pasamos por momentos difíciles tratando de decidirnos a cambiar porque experimentamos emociones mezcladas acerca del cambio. Por un lado, queremos cambiar. No queremos enfermar de cáncer a causa del tabaco. No queremos echar a perder nuestras relaciones personales por culpa de nuestro temperamento descontrolado. No queremos que nuestros hijos no se sientan queridos porque los tratamos con dureza. No queremos sentirnos deprimidos durante el resto de la vida por algo que nos ocurrió en el pasado. No queremos seguir sintiéndonos víctimas.

Por otro lado, tememos el cambio. Nos preguntamos: « ¿Y si dejo de fumar y me muero de todos modos de cáncer, con lo que habría abandonado inútilmente el placer que me proporciona el tabaco?» O bien: « ¿Y si me desprendo de este sentimiento negativo con respecto a la violación, y vuelve a sucederme?»

Tenemos emociones mezcladas en las que vinculamos dolor y placer al cambio, lo que hace que nuestro cerebro se muestre inseguro en cuanto a qué hacer, yeso nos impide utilizar todos nuestros recursos para realizar la clase de cambios que pueden ocurrir literalmente en un momento si nos comprometemos en ello por completo.

¿Cómo darle la vuelta a esta situación? Una de las cosas que impulsan a cualquiera a dar la vuelta a lo que sea es alcanzar el umbral de dolor. Eso significa experimentar un nivel de dolor tan intenso, que uno sabe que tiene que cambiar ahora; es un punto en el que el cerebro dice: «Ya está bien; no puedo pasarme ni un día más, ni un solo momento más viviendo o sintiendo de este modo».

¿Ha experimentado eso alguna vez en una relación personal, por ejemplo? Estaba usted ahí, era algo doloroso, no se sentía nada feliz y, a pesar de todo, seguía donde estaba. ¿Por qué? Racionalizaba diciéndose que las cosas mejorarían, sin hacer nada para mejorarlas. Si experimentaba tanto dolor, ¿por qué no se marchaba? Porque, aunque se sintiera desgraciado, su temor a lo desconocido era una fuerza motivadora mucho más poderosa. «Sí, ahora soy desgraciado -podía pensar-, pero ¿qué me sucederá si dejo a esta persona y luego no vuelvo a encontrar a nadie? Al menos, ahora sé cómo afrontar el dolor que siento.»

Esa clase de pensamientos es lo que impide a la gente realizar cambios; Finalmente, sin embargo, el dolor de hallarse envuelto en esa relación negativa se convierte un buen día en algo más grande que su temor a lo desconocido, con lo que se encuentra ante el umbral y efectúa el cambio. Quizás haya hecho lo mismo con su cuerpo cuando decidió finalmente que no podía dejar pasar un día más sin hacer algo respecto a su exceso de peso. Quizá la experiencia que le empujó finalmente fue el no haber logrado ponerse sus pantalones favoritos, o las sensaciones de tener los «muslos gruesos» frotándose entre sí al subir una escalera, o simplemente la visión de los pliegues bulbosos del exceso de carne colgándole de los costados de su cuerpo.

Una palanca es un instrumento que utilizamos para levantar o mover una tremenda carga que no podríamos manejar de otra manera. El apalancamiento es absolutamente crucial para crear cualquier cambio, para liberarse de las cargas de comportamiento como fumar, beber, comer en exceso, maldecir o seguir pautas emocionales como sentirse deprimido, preocupado, temeroso o inadecuado, cualquier cosa. El cambio exige algo más que establecer el reconocimiento de que debería usted cambiar. Consiste en saber, en el nivel emocional y sensorial más profundo y básico, que tiene usted que cambiar. Si ha intentado efectuar un cambio muchas veces y ha fracasado, eso sólo significa que el nivel de dolor por el fracaso del cambio no es lo suficientemente intenso. No ha alcanzado el umbral, el apalancamiento definitivo.

La dieta Alpo

Recientemente, una mujer que asistió a uno de los seminarios me habló de su estrategia a prueba de fracasos, que había desarrollado ella misma, para eliminar los kilos de más. Ella y una amiga se, habían comprometido una y otra vez a perder peso, pero nunca lograban mantener su promesa. Finalmente, ambas llegaron a ese punto en el que perder peso se convirtió en una necesidad imperiosa. Basándose en lo que les había enseñado, se dieron cuenta de que necesitaban de algún tipo de apalancamiento para decidirse. Necesitaban que el no mantenimiento de su promesa fuera más doloroso que cualquier otra cosa que pudieran imaginar.

Decidieron comprometerse la una a la otra, así como a un grupo de amigas, a que, si incumplían su promesa, la que lo hiciera tendría que comerse toda una lata de comida Alpo para perros. Así pues, para evitar siquiera cualquier atisbo de tentación, estas dos emprendedoras mujeres comunicaron su promesa a todo el mundo y mantuvieron las latas de comida para perro a la vista, como un recuerdo constante de su promesa. La mujer me explicó que, cuando empezaban a sentir los aguijonazos del hambre, tomaban la lata y leían la etiqueta que indicaba su contenido. Con ingredientes como «sobras de carne de caballo», no encontraron grandes dificultades en mantenerse fieles a su promesa. Y lograron su objetivo sin una sola recaída.

Cuando yo practicaba la terapia privada, fue imperativo para mí encontrar el punto de mayor apalancamiento para poder ayudar a los demás a efectuar cambios en una sesión, a pesar de que no se hubieran logrado con años de terapia. Empezaba cada sesión diciendo que no podía trabajar con nadie que no se comprometiera a cambiar ahora. Una de las razones era que cobraba 3.000 dólares por sesión, y no quería que la gente invirtiera su dinero a menos que obtuviera absolutamente el resultado que se habían comprometido a conseguir, y que lo hicieran hoy mismo, en una sola sesión. En muchas ocasiones, esas personas habían acudido desde alguna otra parte del país. El pensamiento de enviarlas de regreso a casa sin haber solucionado su problema motivaba a mis clientes a pasarse por lo menos media hora tratando

de convencerme de que estaban realmente comprometidos y dispuestos a, hacer cualquier cosa con tal de cambiar ahora.

Contando con esta clase de apalancamiento, crear el cambio se convirtió en una cuestión casi natural. Parafraseando al filósofo Nietzsche: Aquel que tiene un porqué lo bastante fuerte, puede soportar casi cualquier cómo». He descubierto que el 20 por ciento de cualquier cambio consiste en saber el cómo; pero el 80 por ciento restante consiste en saber el porqué. Si acumulamos una serie de razones lo bastante fuertes para cambiar, podemos hacer en un minuto algo que no habíamos logrado hacer en años.

"Dadme una palanca lo bastante larga y un punto de apoyo lo bastante fuerte, y moveré el mundo con una sola mano."
ARQUIMEDES

El mayor apalancamiento que puede crear para sí mismo es el dolor que procede de su propio interior, no del exterior. Saber que no ha logrado vivir de acuerdo con sus propios criterios constituye el dolor definitivo. Si no logramos actuar de acuerdo con nuestro propio punto de vista sobre nosotros mismos, si nuestros comportamientos son inconsistentes con nuestros propios criterios (con la identidad que tenemos de nosotros mismos), entonces el abismo existente entre nuestras propias acciones y quiénes somos nos impulsa a efectuar el cambio.

El apalancamiento creado por el hecho de señalar la inconsistencia entre el criterio de alguien y su comportamiento puede ser increíblemente efectivo para inducirle al cambio. No se trata de una simple presión ejercida sobre ellos por el mundo exterior, sino de la presión creada por ellos mismos desde su interior. Una de las fuerzas más poderosas de la personalidad humana es el impulso de preservar la integridad de la propia identidad.

La razón por la que muchos parecemos tener contradicciones es porque, sencillamente, nunca reconocemos las inconsistencias por lo que son en realidad. Si desea usted ayudar a alguien, no conseguirá esta clase de apalancamiento haciéndole ver lo equivocado que está o señalando lo inconsistente que es, sino más bien planteándole preguntas que le induzcan a darse cuenta de sus propias inconsistencias por sí mismo. Ésa es una palanca mucho más poderosa que atacar a alguien. Si sólo trata de ejercer presión externa, empujarán contra ella; pero la presión interna resulta casi imposible de resistir.

Esta clase de presión es una herramienta muy valiosa que puede usted utilizar consigo mismo. La complacencia alimenta el inmovilismo; a menos que se sienta usted extremadamente insatisfecho con su pauta de comportamiento actual, no se sentirá lo bastante motivado como para efectuar los cambios que son necesarios. Afrontémoslo: el animal humano responde a la presión.

Entonces, ¿por qué alguien no cambia cuando siente y sabe que debería hacerlo? Porque asocia más dolor a efectuar el cambio que a no hacerlo. Para cambiar a alguien, incluidos nosotros mismos, lo único que tenemos que hacer es darle la vuelta a eso, de tal modo que no cambiar sea increíblemente doloroso (con un dolor que vaya más allá de nuestro umbral de tolerancia), y que la idea del cambio nos sea atractiva y agradable.

Para lograr un verdadero apalancamiento, hágase preguntas inductoras de dolor: « ¿Qué me costará si no cambio?» La mayoría de nosotros nos ocupamos demasiado de calcular el precio del cambio. Pero ¿cuál es el precio por no cambiar? «En último término, ¿qué me perderé en mi vida si no hago el cambio? ¿Qué me está costando ya mental, emocional, física, financiera, espiritualmente?» Consiga que el dolor de no cambiar sea para usted tan real, tan intenso, tan inmediato que no pueda seguir posponiendo la acción por más tiempo.

Si eso no crea el apalancamiento suficiente, enfoque la atención sobre cómo afecta su comportamiento a las personas queridas, a sus hijos y a aquellos que le importen. Muchos de

nosotros somos capaces de hacer más por los demás de lo que estamos dispuestos a hacer por nosotros mismos. Imagínese con todo detalle gráfico cuánto impactará negativamente su fracaso para cambiar sobre las personas que sean más importantes para usted.

El segundo paso consiste en hacerse preguntas que asocie con el placer para ayudarse a vincular esas sensaciones positivas con la idea del cambio. «Si cambio, ¿cómo me ayudará eso a sentirme con respecto a mí mismo? ¿Qué clase de impulso podría crear si cambiara esto en mi vida? ¿Qué otras cosas podría conseguir si realmente efectuara este cambio hoy mismo? ¿Cómo se sentirían mi familia y mis amigos? ¿Cuánto más feliz sería yo ahora?»

La clave consiste en encontrar montones de razones o, mejor todavía, razones lo bastante sólidas acerca de por qué debería efectuar el cambio inmediatamente y no algún día, en el futuro. Si no se ve impulsado a efectuar el cambio ahora, entonces no dispone de un verdadero apalancamiento.

Ahora que ha vinculado dolor en su sistema nervioso al hecho de no cambiar, y placer al de cambiar, se ve impulsado a crear un cambio y puede proceder a poner en práctica el tercer paso del NAC.

Paso maestro 3:
Interrumpa la pauta limitadora.

Para sentirnos seguros con cierto comportamiento, desarrollamos pautas características de pensamiento, enfocando la atención sobre las mismas imágenes e ideas, y haciéndonos las mismas preguntas. El desafío es que la mayoría de la gente desea un nuevo resultado, pero continúa actuando de la misma manera.

En cierta ocasión escuché decir a alguien que la definición de la locura es «hacer las mismas cosas una y otra vez, y esperar un resultado diferente».

Le ruego que no me interprete mal. No hay nada que vaya mal en usted; no necesita que nadie le «arregle». (Y le sugiero que evite a cualquiera que utilice estas metáforas para describirle.) Los recursos que necesita para cambiar cualquier cosa en su vida se encuentran en su interior en estos mismos instantes. Lo que sucede es que tiene una serie de neuroasociaciones que habitualmente le hacen no utilizar por completo su capacidad. Lo que tiene que hacer es reorganizar sus caminos neurales, para que le guíen de la forma adecuada en la dirección que desea, en lugar de en la dirección de sus frustraciones y temores.

Para obtener nuevos resultados en nuestras vidas, no podemos limitarnos a saber lo que deseamos y lograr el apalancamiento necesario sobre nosotros mismos. Podemos sentirnos altamente motivados para cambiar, pero si seguimos haciendo las mismas cosas, repitiendo las mismas pautas inapropiadas, nuestras vidas no van a cambiar, y lo único que experimentaremos será más y más dolor y frustración.

¿Ha observado alguna vez a una mosca atrapada en una habitación? Busca inmediatamente la luz, de forma que se dirige contra la ventana golpeándose una y otra vez contra el cristal, a veces durante horas. ¿Ha visto alguna vez a la gente hacer lo mismo? La gente se siente altamente motivada para cambiar, dispone de apalancamientos intensos, pero ni toda la motivación del mundo podrá ayudarle si sigue intentando salir a través de una ventana cerrada. Tiene que cambiar su método de aproximación. La mosca sólo encontrará una posibilidad si se da media vuelta y mira a su alrededor, en busca de otra salida.

Si usted y yo siguiéramos la misma y vieja pauta, siempre obtendríamos los mismos y viejos resultados. Los discos repiten una y otra vez los mismos sonidos debido al surco continuo en el que se halla registrado el sonido. Pero ¿qué sucedería si un buen día tomara el disco y lo rayara docenas de veces con una aguja? Si lo hiciera un número suficiente de veces llegaría un momento en que la pauta se vería tan profundamente interrumpida que el disco ya

no volvería a sonar nunca más de la misma forma. Del mismo modo, interrumpir la pauta del comportamiento o la emoción limitadora de alguien puede cambiar por completo su vida, porque a veces también crea apalancamiento para otras cosas, y con estos dos únicos pasos puede usted cambiarlo virtualmente todo. Los pasos adicionales del NAC no son más que una forma de asegurarse que el cambio sea perdurable, y que usted desarrolle nuevas alternativas que sean placenteras y capacitadoras.

Recientemente, durante uno de mis seminarios de tres días sobre poder ilimitado, en Chicago, marqué una extraña pauta de interrupción. Un hombre afirmó que deseaba realmente eliminar su hábito de comer chocolate; enseguida me di cuenta de que ser «adicto al chocolate» le producía gran placer. Incluso llevaba puesta una camiseta que decía: «Quiero poseer el mundo, pero estoy dispuesto a cambiarlo por chocolate». Era evidente que, aunque deseara dejar de comerlo, también obtenía «ganancias secundarias» del hecho de mantener su hábito, también le proporcionaba una «satisfacción secundaria».

A veces, la gente desea crear un cambio porque un comportamiento o pauta emocional les produce dolor. Pero también pueden obtener beneficios de aquello mismo que tratan de cambiar. Si una persona se hiere, por ejemplo, y de repente se encuentra con que todo el mundo espera para atenderle y le dedica una gran cantidad de atención, es muy posible que sus heridas no sanen con la suficiente rapidez. Aunque desee dejar atrás el dolor, inconscientemente también desea seguir recibiendo el placer de saber que la gente se preocupa.

Puede usted hacerlo todo correctamente, pero, si la satisfacción secundaria es demasiado fuerte, se encontrará de regreso a las antiguas pautas. Quien experimenta esto siente emociones contradictorias con respecto al cambio. Dice que quiere cambiar, pero a menudo cree de forma subconsciente que mantener el antiguo comportamiento o pauta emocional le proporciona algo que no podría obtener de otro modo. Así pues, no está dispuesto a dejar de sentirse deprimido, aunque eso le resulte doloroso. ¿Por qué? Pues porque estar deprimido le reporta atención, por ejemplo. Al final, la necesidad de recibir atención termina por ganar, y continúa deprimido. La necesidad de atención no es más que una forma de satisfacción secundaria. Para resolver esto, tenemos que ofrecer a la persona el suficiente apalancamiento para que pueda cambiar, pero también debemos mostrarle una nueva forma de ver cumplidas sus necesidades.

Aunque estoy seguro de que, hasta cierto punto, este hombre sabía que necesitaba dejar el chocolate, también estoy convencido de que sabía que podía utilizar esta excusa para atraer algo de atención. En cualquier situación en que se vea implicada una ganancia secundaria, lo que hay que hacer es elevar el apalancamiento, así que decidí que una brusca interrupción de la pauta crearía ese apalancamiento necesario.

« ¡Señor! -exclamé-. Me dice usted que está preparado para dejar de tomar chocolate. Me parece estupendo. Sólo hay una cosa que quiero que haga antes de eliminar para siempre esa vieja pauta.» « ¿De qué se trata?», me preguntó. «Para poner su cuerpo en el estado adecuado, quiero-que durante los próximos nueve días no coma usted nada más que chocolate. Lo único que podrá llevarse a la boca será chocolate.»

Algunos de los presentes empezaron a reír y el hombre me miró desconcertado. « ¿Puedo beber algo?», preguntó. «Sí -contesté-o Puede beber agua. Cuatro vasos al día, pero nada más. Todo lo demás tiene que ser chocolate.» El hombre se encogido de hombros e hizo una mueca. «Está bien, Tony, si eso es lo que quiere. Puedo hacerlo sin necesidad de cambiar.

Pero no me gusta la idea de dejarle en ridículo.» Le sonreí y continué con el seminario.

¡Deberían haber visto lo que ocurrió a continuación! Como por arte de magia, de los bolsillos, bolsos y carteras de los presentes surgieron docenas de bombones y barras de chocolate, que le pasaron al hombre. A la hora del almuerzo ya estaba inundado con todas las clases de chocolate que había en el auditorio.

Al encontrarnos en el vestíbulo, se me acercó y dijo: ¡Gracias, Tony, esto es estupendo!», al mismo tiempo que desenvolvía una barra de chocolate y se la llevaba a la boca, Como para demostrarme que podía «derrotarme». Pero no logró darse cuenta de que no estaba compitiendo conmigo, no consigo mismo. Yo me limitaba a utilizar su cuerpo como aliado, convirtiéndolo en una palanca con la que romper su pauta.

¿Tiene usted idea de la sed que produce el azúcar? Al final de la jornada el pobre hombre tenía la garganta como un estropajo y, definitivamente, había perdido su pasión por el chocolate, aunque la gente seguía metiéndole barras de chocolate en los bolsillos. Al segundo día, perdió su sentido del humor, aunque todavía no estaba dispuesto a pedir auxilio. « ¡Siga comiendo chocolate!», le insistí. Desenvolvió una barra y me miró con los ojos brillantes.

A la tercera mañana, cuando entró en el auditorio, tenía todo el aspecto de quien se ha pasado la noche rezando ante la diosa de porcelana. « ¿Qué tal el desayuno?», le pregunté mientras la gente se echaba a reír. «No muy bien», admitió con voz débil. « ¡Tome algo más!», le dije. De mala gana, aceptó otra barra de chocolate que le tendió alguien sentado a su espalda, pero no la abrió y ni siquiera la miró. « ¿Qué ocurre? -le pregunté--. ¿Ya está harto? -El hombre asintió-. Vamos, pero si es usted el campeón del chocolate -le provoqué--. ¡Coma algo más! ¿No es el chocolate lo más grande? ¿Qué le parecen unas pocas barritas? ¿Unas chocolatinas? ¿Unos cacahuetes achocolatados? ¿Es que no se decide a probados? ¿No se le hace la boca agua sólo de pensarlo?»

Cuanto más hablaba yo, más verde se ponía él. «Vamos, coma algo más», le dije. Finalmente, explotó: « ¡NO PUEDE OBLIGARME!» Todos los presentes estallaron en carcajadas, al mismo tiempo que el hombre se daba cuenta de lo que acababa de decir. «Está bien. Tire esa chocolatina y siéntese.»

Más tarde, me acerqué a él y le ayudé a seleccionar alternativas al chocolate, estableciendo algunos nuevos caminos hacia el placer, que le proporcionaban mucho más poder y que no le exigían consumir algo que él mismo sabía no era bueno para su salud. Fue entonces cuando empecé a trabajar realmente con él, condicionando las nuevas asociaciones y ayudándole a sustituir su vieja adicción por toda una gama de comportamientos saludables: respiración energética, ejercicio, alimentos ricos en agua, una combinación adecuada de los alimentos, etcétera. * Sobre estos principios, encontrará más información en mi seminario de «Vida saludable», o bien leyendo el capítulo 10 de Poder sin límites: «Energía: el combustible de la excelencia».

¿Había creado el suficiente apalancamiento en este hombre? ¡Puede apostar a que sí! Todo lo que produce a alguien dolor en el cuerpo, constituye un apalancamiento innegable. En tal caso, la persona está dispuesta a hacer cualquier cosa para abandonar el dolor y acercarse al placer. Simultáneamente, quebré su pauta. Todos los demás trataban de conseguir que dejara de comer chocolate. Yo, en cambio, le exigí que lo comiera. Eso fue algo que jamás habría esperado y fue suficiente para interrumpir de forma contundente su pauta. Vinculó rápidamente unas sensaciones tan dolorosas con la idea de comer chocolate, que de la noche a la mañana estableció un nuevo camino neural, y su vieja «autopista» quedó tan bombardeada que ya no pudo ni reconocerla.

Cuando practicaba la terapia privada, la gente acudía a verme, se sentaba en mi despacho y empezaba a contarme cuál era su problema. Decían algo así como: «Mi problema es...», y luego estallaban en lágrimas o se sentían fuera de control. En cuanto sucedía eso, yo me levantaba y gritaba: « ¡EXCÚSEME!» Eso les hacía dar un salto y entonces yo continuaba diciendo: « ¡Pero si todavía no hemos empezado!» Habitualmente, respondían: «Lo, lo siento mucho». Inmediatamente, cambiaban sus estados emocionales y recuperaban el control. ¡Valía la pena observar la histeria! Aquellas mismas personas que sentían no tener ningún control sobre sus vidas, demostraban inmediatamente que ya sabían con exactitud cómo cambiar la forma en que se sentían.

Una de las mejores formas de interrumpir la pauta de alguien consiste en hacer cosas que no se esperan, cosas que sean radicalmente diferentes a lo que hubieran podido experimentar antes. Piense en algunas de las cosas que puede hacer para interrumpir sus propias pautas. Tómese un momento para reflexionar en algunas de las formas más placenteras y subversivas con las que pueda interrumpir una pauta de sentirse frustrado, preocupado o abrumado.

La próxima ocasión en que empiece a sentirse deprimido, levántese de un salto, mire al cielo y grite con su tono de voz más idiota: « ¡ALELUYA! ¡Hoy no me huelen los pies!» Una acción tan estúpida como esa será suficiente para desplazar su .atención, variar su estado de ánimo y cambiar definitivamente el estado de ánimo de quienes le rodeen, ya que empezarán a darse cuenta de que ya no está deprimido, sino simplemente loco.

Si suele usted comer con exceso y desea detenerse, le ofrezco una técnica que funcionará con toda seguridad si se compromete a utilizarla. En la siguiente ocasión en que se encuentre en un restaurante comiendo demasiado, levántese de un salto en medio de la sala, señale hacia su propia silla y lance un grito con toda la fuerza de sus pulmones: « ¡CERDO!» Le garantizo que, en cuanto haya hecho esto en dos o tres ocasiones en un lugar público, ¡ya no volverá a comer en exceso! ¡Vinculará mucho dolor a esa clase de comportamiento! Recuerde que, cuanto más escandalosa sea su aproximación al acto de romper una pauta, tanto más efectiva será ésta.

Una de las distinciones clave para interrumpir una pauta es que debe usted hacerlo en el momento en que ésta recurra. Las interrupciones de pautas nos suceden todos los días. Cuando dice: «Acabo de perder el hilo de lo que estaba pensando», indica que algo o alguien interrumpió su pauta de concentración. ¿Se ha encontrado alguna vez profundamente enfrascado en una conversación con un amigo, se ha visto interrumpido por un momento y luego ha vuelto a la conversación preguntando: « ¿Qué estábamos diciendo?»? Seguro que sí; pues eso es un ejemplo clásico de una interrupción de pauta.

Recuerde que, si queremos crear un cambio y en el pasado hemos aprendido a obtener placer de seguir una ruta tortuosa que incluye una serie de consecuencias negativas, necesitamos romper esa vieja pauta. Necesitamos revolverla de tal modo que no podamos ni reconocerla, encontrar una nueva pauta (ése es el paso siguiente), y condicionarla una y otra vez hasta que se convierta en nuestra actitud consistente.

CÓMO ROMPER PAUTAS LIMITADORAS DE SENTIMIENTO Y ACCIÓN.

Interrumpir una pauta durante un número suficiente de veces puede cambiar casi a cualquiera. Una forma sencilla de romper una pauta consiste en diseminar las sensaciones que vinculamos a nuestros recuerdos. La única razón por la que nos sentimos enojados es porque nos representamos las cosas en nuestra mente de una forma determinada. Por ejemplo, si su jefe le grita, y usted le da vueltas a la experiencia durante el resto de la jornada, viendo al jefe cómo le grita una y otra vez, se irá sintiendo progresivamente peor. ¿Por qué permitir que la experiencia siga afectándole? ¿Por qué no tomar ese disco que está en su mente y rayarlo tantas veces que no pueda ya seguir experimentando esos sentimientos? ¡Quizás hasta pueda transformarlo en algo divertido!

Inténtelo ahora mismo haciendo lo siguiente: piense en una situación que le haga sentirse triste, frustrado o enojado.

Ahora, dé los dos primeros pasos del NAC, de los que ya hemos hablado. Si ahora sigue sintiéndose mal con respecto a la situación, ¿cómo quiere llegar a sentirse? ¿Por qué quiere sentirse de ese modo? Lo que le ha impedido hacerlo son las sensaciones que había

vinculado con esta situación concreta. ¿No sería maravilloso que pudiera sentirse bien acerca de ello? Y ahora, obtenga algo de apalancamiento sobre sí mismo. Si no cambia su forma de sentirse en esta situación, ¿cómo va a seguir sintiéndose? ¡Apostaría a que bastante mal! ¿Desea seguir pagando ese precio y soportar continuamente esas sensaciones negativas o esos enojos cOn respecto a esta persona o situación? Si cambiara ahora mismo, ¿verdad que se sentiría mejor?

LA PAUTA DE LA DISEMINACIÓN

Dispone de apalancamiento suficiente; ahora, disemine los sentimientos limitadores, hasta que ya no se le ocurran más.

Después de leer esto, dé los siguientes pasos:

1) Imagínese la situación que le está molestando tanto, como si se tratara de una película. No se sienta enojado por ello, y limítese a observarla una sola vez, fijándose en todo lo ocurrido.

2) Tome la misma experiencia y transfórmela en una serie de dibujos animados. Siéntese en un sillón con una amplia y tonta sonrisa en el rostro, respirando plenamente, y recorra la imagen hacia atrás con toda la rapidez que sea capaz para ver lo ocurrido a la inversa. Si alguien le dice algo, déjele que se trague sus palabras. Deje que la película corra hacia atrás con toda rapidez, y luego vuelva a recorrerla hacia adelante con mayor rapidez aún. Ahora, cambie los colores de las imágenes, de modo que los rostros de todos los implicados muestren los colores del arco iris. Si hay alguien que le enoje en particular, hágale aparecer con las orejas muy grandes, como Mickey Mouse, o que le crezca la nariz como a Pinocho.

Haga eso mismo por lo menos una docena de veces, hacia atrás y hacia adelante, a los lados, rayando el disco de sus imágenes a una tremenda velocidad y con buen humor. Al hacerlo, reproduzca alguna música en su mente. Quizá sea su canción favorita o alguna música de una película de dibujos animados. Vincule esos extraños sonidos con la vieja imagen que solía perturbarle. Eso cambiará definitivamente las sensaciones. La clave de todo este proceso es la velocidad a la que pueda «rebobinar» las imágenes y el nivel de humor y exageración que vincule a ellas.

3) Ahora piense en la situación que le estaba molestando, y observe cómo se siente. Si lo ha hecho con efectividad, habrá roto fácilmente la pauta tantas veces que le resultará difícil e incluso imposible regresar a aquellos sentimientos negativos. Eso puede hacerlo hasta con aquellas cosas que le hayan estado fastidiando durante años. A menudo, es un método mucho más efectivo qué tratar de analizar el porqué o la procedencia de una situación, lo que no contribuye en nada a cambiar las sensaciones que vincula con ésa situación concreta.

Por muy sencilla que parezca, la diseminación efectiva de una situación funciona en la mayoría de los casos, incluso cuando hay implicado un trauma. ¿Por qué funciona? Porque todos nuestros sentimientos se basan en las imágenes que enfocamos en nuestras mentes, y en los sonidos y sensaciones que vinculamos con esas imágenes específicas. Al cambiar las imágenes y los sonidos, cambiamos también la forma en que nos sentimos. Al condicionarse así una y otra vez, resulta difícil regresar a la vieja pauta.

Una forma de romper una pauta consiste en dejar de hacer algo, y adoptar una actitud fría. Si deja de recorrer una pauta de forma continua, el camino neural se disipará

gradualmente. Una vez establecida la conexión neural, el cerebro siempre tendrá un camino, pero, a menos que lo use, éste se difumina. Sucede lo mismo que con todo lo demás: si no lo usa, empieza a perderlo.

Ahora que ya ha roto la pauta que le había estado conteniendo, dispone de espacio libre para...

Paso maestro 4:
Crear una alternativa nueva: Y capacitadora

Este cuarto paso es absolutamente crítico para establecer un cambio perdurable. De hecho, el fracaso de la gente para encontrar una forma alternativa de alejarse del dolor y acercarse al placer, constituye la razón principal de que los intentos de cambio de la mayoría de la gente sean sólo temporales. Muchas personas llegan hasta el punto en que tienen que cambiar, en el que el cambio se convierte en una obligación ineludible porque vinculan mucho dolor con la vieja pauta y placer con la idea del cambio. Llegan incluso a interrumpir sus pautas. Pero, después de eso, no disponen de nada con que reemplazarlas.

Recuerde que todas sus pautas neurológicas están diseñadas para ayudarle a alejarse del dolor y acercarse al placer. Esas pautas se hallan bien establecidas, y aunque puedan tener efectos colaterales negativos, si ha aprendido que un hábito puede alejarle del dolor, volverá a él una y otra vez, puesto que no ha descubierto ninguna forma mejor de lograr los sentimientos que desea experimentar de nuevo.

Si ha seguido cada uno de estos pasos, tiene claro lo que desea y lo que le estaba impidiendo conseguirlo, ha encontrado apalancamiento sobre sí mismo y ha interrumpido la pauta. Lo que necesita ahora es llenar el vacío con una nueva serie de alternativas que le produzcan las mismas sensaciones agradables sin tener que arrastrar los efectos colaterales negativos. Una vez que haya dejado de fumar, tiene que inventar una nueva forma o muchas formas de sustituir los beneficios que obtenía del viejo comportamiento, sean ésos cuales fueren; los beneficios de las viejas sensaciones o comportamientos deben preservarse mediante los nuevos comportamientos o sentimientos, eliminando los efectos secundarios. ¿Con qué puede usted sustituir la preocupación? ¿Qué le parece una acción a gran escala siguiendo un plan diseñado por usted mismo para alcanzar sus objetivos? La depresión puede sustituirse enfocando la atención sobre cómo ayudar a otros que tengan necesidad.

Si no está seguro de cómo alejarse del dolor y sentir placer como una forma sustitutiva de su hábito de fumar, beber, preocuparse o experimentar cualquier otra emoción o comportamiento indeseable, puede encontrar la respuesta imitando a las personas que han logrado darle la vuelta a las cosas por sí mismas. Encuentre a personas que hayan logrado efectuar cambios duraderos; le garantizo que esas personas sí han encontrado alternativas para sustituir el viejo comportamiento.

Un buen ejemplo de ello es mi amigo Fran Tarkenton. Cuando Fran y yo empezamos a hacer juntos mi primer programa de televisión sobre el poder personal, él tenía un hábito que realmente me sorprendió. Era adicto a masticar tabaco. Me encontraba en una reunión con Fran y, de pronto, él giraba la cabeza y escupía. Esa acción no concordaba con la imagen que yo tenía de este hombre poderoso y elegante. Pero era algo que llevaba haciendo desde hacía veinte años.

Según me diría Fran más tarde, masticar tabaco constituía uno de sus mayores placeres en la vida. Era como su mejor amigo. Si estaba de viaje por la carretera y se sentía solo, masticaba tabaco, y ya no volvía a sentirse solo. En cierta ocasión, llegó a comentar ante un grupo de amigos que, si alguna vez tuviera que elegir entre el sexo y masticar tabaco, preferiría esto último. ¿Qué le parece eso como ejemplo de una falsa neuroasociación? Se

había abierto un camino para alejarse del dolor y acercarse al placer mediante el acto de masticar tabaco. Después de tantos años de uso continuo y de refuerzo del hábito, había creado una verdadera línea neural troncal que iba desde el tabaco hasta el placer; así pues, ésa era su ruta favorita de cambio.

¿Qué le hizo cambiar su comportamiento? Finalmente, logró el suficiente apalancamiento sobre sí mismo. Un día, con un poco de ayuda por parte de un amigo, empezó a comprender que masticar tabaco era algo totalmente incongruente con la calidad de hombre en que se había convertido. Eso representaba una falta de control sobre su propia vida, y como quiera que hallarse a cargo de su vida constituye uno de los valores más altos de Fran, ése era un criterio que no podía romper.

Resultaba demasiado doloroso hallarse en esta posición tan contradictoria. Empezó a dirigir su mente para enfocarla sobre la posibilidad de adquirir cáncer de boca. Se la imaginó vívidamente, hasta que no tardó en ir alejándose de la idea de usar tabaco. Su sabor empezó a producirle náuseas. Estas imágenes le ayudaron a lograr el apalancamiento sobre sí mismo suficiente para interrumpir la pauta que previamente había vinculado el uso del tabaco con el placer.

El siguiente paso, y quizás el más importante, fue que Fran encontró nuevos caminos para obtener placer, y que eran mucho más efectivos que el tabaco. Se lanzó de lleno a los negocios, como no había hecho hasta entonces, y empezó a producir resultados que transformaron su compañía, la Knowledge Ware, en una de las empresas de software para computadoras de mayor éxito en Wall Street. Pero aún más importante, ahora que necesitaba una nueva compañía, fue el hecho de que decidiera compartir su vida con alguien; así pues, encontró a la mujer de sus sueños y aprendió a obtener la clase de emociones y sensaciones de su relación con ella que jamás podría haber conseguido de ninguna otra fuente.

Sucede a menudo que, si rompemos lo suficiente las viejas pautas, nuestros cerebros buscarán automáticamente una pauta sustitutiva para proporcionarnos la sensación que deseamos.

Esa es la razón por la que muchos de los que rompen la pauta de fumar aumentan de peso a continuación: su cerebro busca una nueva forma de crear la misma clase de sensaciones placenteras, y se ponen a comer grandes cantidades de comida para conseguirlas. La clave, pues, consiste en que busquemos conscientemente nuevos comportamientos o sensaciones con los que poder sustituir a los viejos.

ESTUDIOS SOBRE TRANSFORMACIÓN

La investigadora Nancy Mann llevó a cabo un estudio estadístico para evaluar hasta qué punto se rehabilitaban los drogadictos, y descubrió que la adopción de un comportamiento sustitutorio parece jugar un papel fundamental incluso en este complejo campo del cambio.

El primer grupo del estudio fue obligado a abandonar su adicción mediante algún tipo de presión externa, aplicado a menudo a través de una institución legal. Tal y como hemos visto en la sección dedicada al apalancamiento, la presión externa raras veces ejerce un impacto duradero. Como bien puede suponer, esos hombres y mujeres volvieron a sus antiguos hábitos en cuanto desapareció la presión, es decir, en cuanto salieron de la prisión donde estaban confinados.

Un segundo grupo, compuesto por personas que deseaban realmente dejar el hábito, intentaron hacerlo por su propia cuenta. Su apalancamiento fue fundamentalmente interno. Como resultado de ello, sus cambios de comportamiento duraron mucho más tiempo, a menudo hasta los dos años después del compromiso inicial. Lo que finalmente les produjo

una recaída fue sufrir un estado de tensión. Cuando sucedió eso, a menudo regresaron a su hábito como una forma de alejarse del dolor y acercarse al placer. ¿Por qué? Porque no habían encontrado una sustitución para el viejo camino neural.

El tercer grupo sustituyó su adicción con una nueva alternativa, algo que les proporcionaba las sensaciones que habían estado buscando en un principio, o quizás algo que les hacía sentirse incluso mejor. Muchas de estas personas encontraron relaciones satisfactorias, iluminación espiritual, una carrera a la que pudieron entregarse apasionadamente. Como resultado de ello, muchos nunca regresaron a los viejos hábitos de la droga, y la mayoría se mantuvo alejada de ella durante un período medio de ocho años antes de que se produjera alguna recaída.

Las personas que lograron desembarazarse de su hábito con la droga siguieron los cuatro primeros pasos del NAC, y ésa fue la razón por la que alcanzaron el éxito. No obstante, Algunos de ellos sólo se mantuvieron así durante ocho años. ¿Por qué? Porque no utilizaron el quinto y crítico paso del NAC.

Paso maestro 5:
Condicionar la nueva pauta hasta que sea consistente.

El condicionamiento es la forma de asegurarse que cualquier cambio que usted haga será consistente y duradero a largo plazo. La forma más sencilla de condicionar algo consiste en practicarlo una y otra vez hasta que se abra un camino neurológico. Si encuentra una alternativa capacitadora, imagínese practicándola hasta que comprenda que puede alejarle del dolor y acercarle al placer con rapidez. Su cerebro empezará a asociar esto como una nueva forma de producir ese resultado sobre una base consistente. Si no lo hace así, regresará a la vieja pauta.

Si practica la nueva alternativa capacitadora una y otra vez, y lo hace con una tremenda intensidad emocional, se grabará un camino, y con mayor repetición y emoción, éste se convertirá en autopista hacia su nueva manera de alcanzar resultados, hasta llegar a formar parte de su comportamiento habitual.

Recuerde que su cerebro no conoce la diferencia entre algo de usted se imagine vívidamente y algo que experimente real mente. El condicionamiento le asegura que viajará automáticamente por la nueva ruta, y que si distingue una de las «desviaciones» que antes solía tomar, ahora se limitará a pasar ante ella a toda velocidad; de hecho, le resultará incluso difícil salirse por ella.

El poder del condicionamiento es inmenso. Recientemente, leí que el gran Larry Bird, de los Boston Celtics, estaba haciendo un anuncio de televisión para una bebida refrescante; se suponía que debía fallar un lanzamiento de salto, pero hizo nueve cestas seguidas antes de lograr fallar el tiro. Así de fuerte se había condicionado a lo largo de los años. Cada vez que la pelota le llega a las manos, pasa automáticamente por una pauta que tiene como objetivo hacerla pasar por la canasta.

Estoy seguro de que si examináramos la parte del cerebro de Larry Bird vinculada con ese movimiento, descubriríamos un camino neural sustancial. Tanto usted como yo debemos darnos cuenta de que podemos condicionar cualquier comportamiento dentro de nosotros mismos, siempre y cuando lo hagamos con la suficiente repetición e intensidad emocional.

El siguiente paso consiste en establecer un programa para reforzar su nuevo comportamiento. ¿Cómo puede recompensarse a sí mismo por alcanzar el éxito? No espere a haber pasado un año sin fumar. ¡Ofrézcase una recompensa a sí mismo después de un solo día sin fumar! No espere a haber perdido cuatro kilos de peso, ni siquiera medio. En cuanto haya apartado el plato, dejando comida en él, dése una palmadita en el hombro. Establezca una

serie de objetivos a corto plazo, y cada vez que alcance uno de ellos ofrézcase una recompensa de inmediato. Si se ha sentido deprimido o preocupado, cada vez que emprenda una acción, en lugar de seguir deprimiéndose o preocupándose, o cada vez que le sonría a alguien que le pregunte cómo se encuentra y diga: «Estupendamente», ofrézcase una recompensa por haber empezado a introducir los cambios necesarios mediante los que asegurar su éxito a largo plazo.

De ese modo, su sistema nervioso aprende a vincular el placer con el cambio. La gente que desea perder peso no siempre comprende el valor de los resultados inmediatos; habitualmente, perder un par de kilos de peso no le transforma a uno en un Adonis. Así pues, es importante ofrecerse a sí mismo una recompensa en cuanto haya realizado alguna acción específica o haya hecho algún progreso emocional específico, como preferir dar una vuelta a la manzana antes que acudir a la primera hamburguesería que encuentre en el camino. Si no lo hace así, puede que se diga a sí mismo: «Muy bien, he perdido un kilo de peso, pero sig9 estando gordo. Esto parece que va a durar eternamente. Tengo que recorrer un camino tan largo...» y entonces empezará a utilizar estas valoraciones a corto plazo como excusas para reincidir.

La comprensión del poder del reforzamiento acelerará el proceso del condicionamiento de una nueva pauta. Hace poco, tuve el placer de leer un nuevo libro que recomiendo vivamente a todo aquel que quiera estudiar en profundidad el funcionamiento del condicionamiento. Se titula ¡No le dispare al perro!, de Karen Pryor. Ese libro establece algunas distinciones sencillas acerca de la modificación del comportamiento animal, que encuentran un paralelismo con mis propias distinciones obtenidas en años de configurar el comportamiento humano.

Lo fascinante es observar lo similares que son los animales y los seres humanos en lo relativo a las fuerzas que impulsan nuestras acciones. Conocer los aspectos fundamentales del condicionamiento nos permite hacernos cargo del control de estas fuerzas y crear el destino que elijamos. Podemos vivir como animales, manipulados por las circunstancias y Aquellos que nos rodean, o podemos aprender de estas leyes, utilizándolas para maximizar todo nuestro potencial. En su libro, Pryor describe como aprendió a utilizar el dolor para entrenar a los animales durante anos: látigos y una silla para los leones, la brida para los caballos, la tralla para los perros. Pero se encontró con dificultades en cuanto empezó a trabajar con delfines, porque, al aplicarles dolor, los animales se alejaban de ella. Eso la indujo a desarrollar una comprensión más profunda de la dinámica del entrenamiento reforzador positivo.

“No hay nada que el entrenamiento no pueda conseguir. Nada está fuera de su alcance. Puede transformar la mala moral en buena; destruir los malos principios y recrear otros buenos; puede elevar a los hombres al rango de ángeles.”

MARK TWAIN.

El primer principio organizador de cualquier tipo de «condicionamiento para el éxito» es el poder del reforzamiento. Usted y yo debemos saber que, para producir de forma consistente cualquier comportamiento o emoción, debemos crear una respuesta condicionada. Todas las pautas son el resultado de un reforzamiento; la clave para crear consistencia en nuestras emociones y comportamientos es el condicionamiento.

LA LEY DEL REFORZAMIENTO

Cualquier pauta de emoción o comportamiento que se vea reforzada continuamente, se convertirá en una respuesta automática y condicionada. Cualquier cosa que no logremos reforzar terminará por disiparse.

Podemos reforzar nuestro propio comportamiento o el de cualquier otra persona mediante el reforzamiento positivo, consistente en ofrecernos una recompensa cada vez que produzcamos el comportamiento deseado. Esa recompensa puede consistir en una alabanza, un regalo, una nueva libertad, etcétera. O bien podemos utilizar el reforzamiento negativo, que puede consistir en un fruncimiento de cejas, producir un ruido molesto o incluso infligirnos un castigo físico. Es crucial comprender que el reforzamiento no es lo mismo que el castigo y la recompensa. El reforzamiento consiste en responder a un comportamiento inmediatamente después de que éste se produzca, mientras que el castigo y la recompensa pueden producirse bastante después.

LA SINCRONIZACIÓN LO ES TODO

La sincronización adecuada es absolutamente imprescindible para lograr un condicionamiento efectivo. Si un entrenador grita « ¡Estupendo!» cuando el equipo de baloncesto ejecuta de modo perfecto una jugada ensayada, ejerce sobre los jugadores un mayor impacto que si espera a decirlo más tarde, en los vestuarios. ¿Por qué? Porque siempre queremos vincular las sensaciones de reforzamiento con la pauta de lo que está ocurriendo.

Uno de los problemas de nuestro sistema judicial es que cuando la gente comete actos criminales, a menudo no se la castiga hasta varios años después. Intelectualmente, pueden ser conscientes de la razón del castigo, pero la pauta de comportamiento que generó ese problema continúa intacta, no se ha visto interrumpida, ni ha visto vinculado ningún dolor a su realización.

Ésta es la única forma de cambiar verdaderamente nuestros comportamientos y emociones a largo plazo. Debemos entrenar nuestros cerebros para hacer las cosas que sean efectivas, y no hacerlo intelectual, sino neurológicamente. El desafío, desde luego, consiste en que la mayoría de nosotros nos damos cuenta de que nos estamos condicionando mutuamente y de forma constante a configurar nuestros comportamientos. A menudo, condicionamos a los demás negativamente, en lugar de hacerlo cf. forma positiva.

Un ejemplo sencillo (le esto se produjo con un ex amigo de mi hija Jolie. Ella estaba muy ocupada con la escuela, las clases de baile y una obra de teatro en la que participaba. Él pretendía que le llamara cada día por teléfono; cuando, después de unos días sin llamar, finalmente lo hizo, él le hizo sentir una tremenda cantidad de dolor. Estaba claro que deseaba que ella le llamara con más frecuencia, pero su estrategia de reforzamiento consistió en regañarla y atormentarla cuando llamó.

¿Ha cometido usted alguna vez ese mismo error? Si desea que su amigo/a, esposo/a, o cualquier otra persona importante para usted le llame por teléfono con mayor frecuencia, ¿hasta qué punto cree que sería efectivo regañarles para que lo hagan? Cuando finalmente se deciden a llamarle, ¿los saluda con frases como: « Oh, finalmente has llamado. Por lo visto, todavía se producen los milagros. Siempre soy yo el que tengo que llamarte»?

Lo que está consiguiendo con eso es entrenar a la otra persona a que no le llame. Le está transmitiendo dolor inmediatamente después de que ha hecho precisamente lo que usted desea. ¿Qué ocurrirá como resultado de esto? Pues que esa persona vinculará una sensación de dolor al hecho de llamarle y, por lo tanto, evitará aún más esa acción en el futuro. En el

caso de Jolie, esa pauta era continua, y se mantuvo así durante meses, hasta que ella tuvo la impresión de que no podía ganar. Si no llamaba, recibía dolor; si lo hacía, también. Como bien puede imaginar, esta pauta de reforzamiento negativo terminó por impregnar muchos aspectos de su relación, hasta que, finalmente, ésta dejó de existir.

Si realmente quiere que alguien le llame por teléfono, necesita responder de forma encantadora cada vez que lo haga. Si le dice lo mucho que le ha echado de menos, ¿cree que esa persona se sentirá más inclinada a llamarle de nuevo? Recuerde que hay que vincular placer a cualquier comportamiento que desee que alguien repita.

Soy asesor de diversas empresas en todo Estados Unidos, y he observado que la mayoría de ellas intenta motivar a sus empleados usando reforzamientos negativos como estrategia fundamental, tratando de utilizar el temor al castigo como su motivador principal. Puede que eso funcione a corto plazo, pero no a la larga. Tarde o temprano, las empresas se ven enfrentadas al mismo problema que se produjo en la Europa Oriental: la gente vive sumida en el temor sólo hasta que se rebela.

La segunda gran estrategia utilizada por las empresas son los incentivos económicos. Aunque se trata de una idea excelente y suele ser muy apreciada, su efectividad tiene un límite. Hay un punto de retorno disminuido a partir del cual los incentivos adicionales no inducen en la gente el esfuerzo por alcanzar una mayor calidad en su trabajo. De hecho, la mayoría de empresas descubre que hay un límite en cuanto a lo que puede hacer en este ámbito. Si uno refuerza constantemente con dinero, la gente empieza a esperar una recompensa económica inmediata en cuanto haga algo de gran valor. Empieza entonces a trabajar estrictamente por recompensas económicas, y no está dispuesta a hacer nada a menos que consiga algo a cambio, con lo que no se tarda en sobrepasar la capacidad de la empresa para satisfacer las exigencias de sus empleados.

La tercera y más poderosa forma de motivar a la gente es, a través del desarrollo personal. Al ayudar a los empleados a crecer y expandirse personalmente, empiezan a sentirse apasionados por la vida, la gente y sus trabajos. Eso les induce a contribuir todavía más. Y lo hacen a partir de un sentido del orgullo personal, antes que por la presión proveniente del exterior. Eso no quiere decir que no deba disponerse de un programa de incentivos; pero hay que asegurarse de aplicar el incentivo más poderoso de todos, que consiste en ayudar a la gente a expandirse y crecer.

“El bien y el mal, la recompensa y el castigo, son las únicas motivaciones de una criatura racional; ésas son las espuelas y las riendas por las que toda la humanidad se pone a trabajar y se guía.”

JOHN LOCKE.

PROGRAME SU REFORZAMIENTO PARA QUE EL CAMBIO DURE

Cuando inicie el establecimiento de un nuevo comportamiento o pauta emocional, es muy importante reforzarlo, tanto si le trata de uno mismo como de otra persona en la que está tratando de establecer esa nueva pauta. Al principio, cada vez que lleve a cabo el comportamiento deseado (como, por ejemplo, Apartar un plato en el que todavía queda comida), debe ofrecerse reconocimiento a sí mismo mediante un reforzamiento agradable de algo que usted aprecie y disfrute. No obstante, si refuerza el comportamiento cada vez,

terminará por no apreciar esas recompensas, que dejarán de ser efectivas. Lo que en un tiempo constituyó una sorpresa singular y agradable, se convierte en una norma esperada.

Debido a mi compromiso personal para ayudar a quienes tienen necesidad, cada vez que paso por los aeropuertos entrego invariablemente una limosna a quienes la piden. Nunca olvidaré a un caballero en particular, que se situaba en un lugar determinado para pedir, delante de una terminal que yo solía frecuentar. Cada vez que pasaba junto a él, le daba algo de dinero.

Una mañana, iba muy apresurado y no tenía dinero suelto en el bolsillo. Pasé rápidamente ante él, le sonreí y le dije: « ¡Hola! Lo siento, pero hoy no llevo nada suelto». El hombre se enfadó porque no le daba algo que antes había recibido de mí con expectación.

Debemos recordar que el elemento de la sorpresa agradable es una de las experiencias más placenteras que puede tener un ser humano. Es mucho más importante de lo .que se imagina la mayoría. Ésa es la razón por la que, si quiere que un comportamiento sea perdurable, debe comprender y utilizar lo que se conoce como programa variable de reforzamiento.

Permítame ofrecerle un sencillo ejemplo extraído del entrenamiento de los delfines. Para entrenar a un delfín a saltar, los entrenadores esperan a que el animal lo haga por su propia cuenta. En el momento en que observan que el animal hace algo correcto, algo que ellos quieren que haga, le recompensan con un pescado. Al hacerlo cada vez que el delfín salta por su propia cuenta, el animal termina por establecer la neuroasociación de que, si salta, recibirá un pescado. Eso empareja el placer con el comportamiento deseado por el entrenador, lo que permite a éste condicionar al delfín para que salte una y otra vez.

Finalmente, sin embargo, el entrenador sólo le dará el pescado cuando el delfín salte más alto. Al elevar poco a poco los criterios, el entrenador va configurando el comportamiento del animal. La clave es la siguiente: si se recompensa siempre al delfín, éste se habitúa y ya no rendirá al ciento por ciento. Así pues, en el futuro se le recompensa a veces después del primer salto, o del quinto, o del segundo. De este modo, un delfín nunca está seguro de cuándo recibirá la recompensa. Ese sentido de la expectativa de la recompensa, junto con la incertidumbre de cuál será el intento en que vea recompensado, hace que el delfín ofrezca de forma consistente su máximo rendimiento. La recompensa nunca está garantizada.

Se trata aquí de la misma fuerza que impulsa a la gente a jugar. Una vez que se ha jugado y se ha obtenido una recompensa (y se ha vinculado un intenso placer a ésta), esa excitación y sentido de la anticipación la empuja a seguir adelante.

Cuando no han obtenido una recompensa durante un tiempo, a menudo experimentan una sensación todavía más fuerte de que esta vez sí que serán recompensados. Lo que impulsa al jugador es la posibilidad de volver a ganar. Si una persona tuviera que jugar sin recibir nunca ninguna recompensa por ello, terminaría por dejarlo. No obstante, recibir unas pocas recompensas pequeñas, ganar unas cuantas manos, recuperar una parte de su dinero, mantiene en ellos la sensación de anticipación de obtener el primer premio.

Ésa es la razón por la que las personas que abandonan un mal hábito (como fumar o jugar) durante un período de meses, y luego deciden «probarlo una vez más», lo que están haciendo en realidad es reforzar la misma pauta que estaban tratando de romper, dificultando aún más el liberarse del hábito para toda la vida. Si fuma usted un solo cigarrillo más estimular su sistema nervioso a esperar que vuelva a recompensarse a sí mismo de este modo en el futuro. De ese modo mantiene muy activa la neuroasociación y, de hecho, refuerza el mismo hábito que intenta abandonar.

Si quiere reforzar el comportamiento de una persona a largo plazo, puede utilizar lo que se conoce como programa fijo de reforzamiento. En su libro, Karen Pryor describe el entrenamiento de un delfín para que diera diez saltos. Para asegurarse de que el delfín salte siempre diez veces, habrá que recompensarle cada vez que complete el décimo salto. No

pueden exigirse demasiados comportamientos antes de que se produzca el reforzamiento, pero si sólo se recompensa al animal cuando efectúa el décimo salto, éste no tarda en aprender que en los nueve anteriores no tiene necesidad de hacer un esfuerzo tan grande, y con ello disminuye la calidad.

Ésa es la misma reacción que podemos observar en personas que reciben su salario cada dos semanas. Los empleados saben que hay ciertas cosas que se espera de ellos, a cambio de lo cual reciben una compensación regular. La cuestión es que muchas personas aprenden a hacer sólo lo mínimo necesario para recibir la recompensa porque no hay sorpresa. El salario es algo que se espera a cambio de trabajo, claro está. Pero, si ésa es la única recompensa, los empleados se limitarán a hacer únicamente lo que se espera de ellos, y lo mínimo que puedan para recibir la paga.

No obstante, si hay sorpresas ocasionales, como reconocimiento, premios, ascensos y otros incentivos, estarán dispuestos a hacer el esfuerzo extra, con la esperanza y la anticipación de ser recompensados y reconocidos. Recuerde que estas sorpresas no deben ser predecibles, ya que en tal caso serán inefectivas y se considerarán como garantizadas; la expectativa es lo que impulsa el comportamiento. Varíe sus recompensas y obtendrá mejores resultados para establecer el cambio, tanto en sí mismo como en cualquier persona a la que dirija.

También puede utilizar una tercera herramienta para el reforzamiento; se conoce como «el premio gordo», y puede ayudarle a aceptar el reforzamiento. Si, por ejemplo, se da de vez en cuando al delfín no un pescado sino tres o cuatro por su comportamiento, eso hace que el animal anticipe más de lo que cabe esperar de ese esfuerzo extra, algo que representa una recompensa enorme. Eso le induce a dar más de sí mismo.

Los seres humanos respondemos de una forma similar. En aquellas empresas que ofrecen a sus empleados una recompensa mayor de la esperada, se crea una gran motivación para continuar ofreciendo un gran servicio en el futuro, con la expectativa de que recibirán por ello una recompensa aún mayor.

Ese mismo principio puede obrar milagros con sus hijos.

CREAR UNA MOTIVACIÓN INICIADORA

También podemos usar el principio del premio gordo con alguien que no se halle motivado para producir ningún resultado. Si el entrenador de delfines se encuentra con un animal que parece incapaz de dejarse motivar, a veces le ofrece una docena de pescados, aun cuando no haya hecho nada para ganárselos. El placer creado de ese modo es suficiente a veces para romper la vieja pauta del delfín y situarlo en un estado tal que a partir de entonces se muestra dispuesto a dejarse entrenar. Los seres humanos también se comportan de modo similar. Si a alguien que no parece haber hecho nada correctamente se le ofrece de pronto una recompensa, aunque sólo sea por compasión y cuidado, eso puede estimularle a alcanzar nuevos niveles y tipos de comportamientos y realizaciones.

No obstante, lo más importante que debemos recordar sobre el condicionamiento es la necesidad de reforzar inmediatamente el comportamiento deseado. En cuanto se encuentre respondiendo alegremente a lo que antes solía frustrarle, ofrézcase a sí mismo una recompensa. Hágalo de nuevo, para crear así más placer. Ría un poco. Recuerde qué cada vez que logre crear una fuerte sensación emocional, ya sea positiva o negativa, establece una conexión en su sistema nervioso. Si repite esa misma pauta una y otra vez, visualizando las mismas imágenes que le hacen sentirse fuerte, o que le inducen a reír, descubrirá que le resulta más fácil ser fuerte o reír en el futuro, De ese modo, la pauta quedará bien establecida.

En cuanto usted, o alguien a quien desee reforzar, haga algo correcto, ofrezca una recompensa inmediata. Refuerce ese comportamiento de modo consistente, con la clase de recompensa que más desee personalmente. Ofrézcase la recompensa emocional de escuchar su música favorita, de sonreír o de clase alcanzar los objetivos propuestos. El condicionamiento " un aspecto crítico. Así es como producimos resultados consistentes. Recuerde, una vez más, que cualquier pauta de comportamiento emocional que se vea reforzada o recompensada e una forma consistente se convertirá en una respuesta condicionada y automática, y que cualquier pauta que no reforcemos terminará por disiparse.

Y ahora que ha completado los cinco primeros pasos, pasemos al paso final...

Paso maestro 6:
¡Pruébelo!

Revisemos lo que ha conseguido hasta ahora: ha decidido la nueva pauta de emoción o comportamiento que desea establecer, ha obtenido apalancamiento sobre sí mismo para cambiarla, ha interrumpido la vieja pauta, ha encontrado una nueva alternativa, y la ha condicionado hasta hacerla consistente. El único paso que le queda ahora consiste en asegurarse de que va a funcionar en el futuro.

Una de las formas de conseguirlo, tal y como se enseña en la programación neurolingüística, es «ponerlo a prueba». Para ello, debe imaginarse la situación que solía frustrarle y observar si todavía sigue produciendo el mismo efecto, o si se ha visto sustituida por su nueva pauta de sentirse «fascinado». Si continúa experimentando normalmente esta misma necesidad de fumar cada vez que se siente abrumado, imagínese una situación abrumadora y observe si, en su lugar, siente la necesidad de ponerse a leer o llevar a cabo la nueva alternativa a la que se haya condicionado. Al imaginarse los mismos estímulos que solían poner en marcha su vieja emoción o comportamiento, y darse cuenta de que ya se siente seguro del funcionamiento automático de su nueva alternativa capacitadora, sabrá con seguridad que esa nueva pauta funcionará también en el futuro.

Además, debe comprobar la ecología del cambio que acaba de establecer. La palabra «ecología» implica el estudio de las consecuencias. ¿Cuál será el impacto de los cambios que acaba de establecer en sí mismo sobre las personas que le rodean?, ¿Le apoyarán en su -negocio y en sus relaciones personales? Asegúrese de que esta nueva pauta sea la apropiada y se halle basada en su actual estilo de vida, creencias y valores.

En el recuadro de la página siguiente se incluye una sencilla lista de comprobación que puede utilizar para asegurarse que su nueva pauta de éxito será perdurable y apropiada.

Si su intento por crear esta nueva pauta no es duradero, necesita pasar por un proceso de reciclaje y volver al primer paso. ¿Tiene realmente claro lo que desea y por qué lo desea?

Revise el paso 2: la mayoría de la gente que ha intentado establecer un cambio sin lograrlo, no ha encontrado el suficiente apalancamiento. Es posible que necesite hacer una declaración pública de compromiso para obtener un mayor apalancamiento sobre sí mismo. Hágalo ante aquellas personas que no le permitirán librarse tan fácilmente del anzuelo.

Si cree que dispone del apalancamiento suficiente, avance hasta el paso 3: si sabe lo que quiere y dispone de suficiente apalancamiento, es muy posible que le ocurra como a la mosca que se lanza repetidamente contra el cristal de la ventana en busca de una salida. Está haciendo las mismas cosas una y otra vez, con más y más intensidad, pero no ha cambiado su aproximación al tema. Tiene que interrumpir su pauta.

Comprobación Ecológica

1. Asegúrese que el dolor se halla totalmente asociado con la vieja pauta.

Al pensar en su viejo comportamiento o sentimiento, ¿se imagina ahora y siente las cosas como dolorosas en lugar de como agradables?

2. Asegúrese que el placer se halla totalmente asociado con la nueva pauta.

Al pensar en su nuevo comportamiento o sentimiento, ¿se imagina ahora y siente las cosas como placenteras, en lugar de como dolorosas?

3. Adáptese a los propios valores, creencias y reglas.

El nuevo comportamiento o sentimiento, ¿es consistente con los valores, creencias y reglas de su vida? (Hablaremos de esto en capítulos posteriores.)

4. Asegúrese que se mantienen los beneficios de la vieja pauta.

El nuevo comportamiento o sentimiento, ¿le sigue permitiendo obtener los beneficios y sentimientos de placer que solía obtener de la vieja pauta?

5. Compruébelo: imagínese a sí mismo comportándose de este nuevo modo en el futuro.

Imagínese aquello que le habría impulsado a adoptar la vieja pauta. Asegúrese de que, al hacerlo, puede utilizar la nueva pauta en lugar de la vieja.



«¡Eh, tú..., ya estoy harto de pedir limosna!»

Si tiene la sensación de haber realizado correctamente todos estos pasos, avance al cuarto. Si sus esfuerzos siguen sin producir cambio alguno, está demostrando con claridad que ha pasado por alto este paso. Encuentre una alternativa nueva y capacitadora para alejarse del dolor y acercarse al placer, y que sea tan poderosa y conveniente como lo era su antiguo método. Esto significa que ahora dispone de una oportunidad para explorar el ser un poco más creativo. Encuentre un modelo que imitar, alguien que haya sido capaz de eliminar ese hábito o serie negativa de emociones que usted quiere cambiar.

Si ha empezado a producir un cambio, pero no lo ha logrado del todo, es evidente que no ha reforzado la nueva pauta. Con el placer suficiente. Utilice el paso 5, el condicionamiento. Puede emplear programas de reforzamiento, tanto variables como fijos, para asegurarse que su nueva pauta capacitadora sea perdurable.

Estos seis pasos del NAC pueden usarse para cualquier cosa: desafíos en las relaciones, problemas en los negocios, para salir de la pauta de gritarle a sus hijos en la que se encuentra empantanado. Digamos que se preocupa demasiado por cosas sobre las que no tiene ningún control. ¿Cómo puede utilizar listos seis pasos para cambiar esa pauta incapacitadora?

1) Pregúntese: « ¿Qué deseo hacer en lugar de preocuparme?»

2) Obtenga apalancamiento sobre sí mismo y dése cuenta de que la preocupación está destruyendo su vida. Llévela hasta un umbral; reflexione sobre lo que, en último término, le costaría en su vida, de modo que ya no esté más dispuesto a seguir pagando ese precio. Imagínese la alegría que sentiría al quitarse ese peso de encima y verse realmente libre de él de una vez para siempre.

3) ¡Interrumpa la pauta! Cada vez que se preocupe, rompa la pauta mostrándose totalmente escandalizado. Métase el dedo en la nariz delante de los demás, o grite con toda la fuerza sus pulmones: « ¡Qué mañana tan maravillosa!».

4) Crear una alternativa capacitadora. ¿Qué hará en lugar preocuparse? Saque su diario y anote un plan de lo que puede hacer inmediatamente, en lugar de la vieja pauta. Quizá pueda salir a correr un poco y, mientras lo hace, puede pensar en nuevas soluciones.

5) Condicione la nueva pauta. Imagínesela vívidamente y ensáyela, con una tremenda intensidad emocional, repitiéndola hasta que este nuevo pensamiento, comportamiento o actitud emocional sea automático. Refuércela dando el primer paso: imaginándose a sí mismo alcanzando el éxito una y otra vez. Observar los resultados antes de que se produzcan puede proporcionarle el placer que desea.

Utilice una vez más la repetición y la intensidad emocional para condicionar la nueva pauta hasta que ésta sea sólida.

6) Compruebe si funciona. Piense en la situación que antes solía preocuparle, y observe que ya no se preocupa.

También puede utilizar estos mismos seis pasos del NAC para negociar un contrato.

1) El primer paso consiste en realizar el trabajo básico, tener claro lo que se desea y lo que le ha impedido conseguirlo hasta ahora. ¿Qué es lo que desea la otra persona? ¿Qué hay en juego para ambos? ¿Cómo sabrá usted que ha logrado un buen contrato?

2) Obtenga apalancamiento, logrando que esa persona vincule dolor a no acordar el trato, y placer a acordarlo.

3) Interrumpa la pauta de cualquier creencia o idea que impida que el trato siga progresando.

4) Cree una alternativa en la que ninguno de los dos haya pensado antes y que satisfaga las necesidades de ambos.

5) Refuerce esa alternativa, reforzando constantemente el placer y el impacto positivo de esta alternativa.

6) Vea si va a funcionar para todos los implicados, y se trata de una situación en la que ambos tienen algo que ganar. En tal caso, negocie hasta llegar a una conclusión satisfactoria.

Estos mismos principios pueden usarse para conseguir que los niños limpien y ordenen sus habitaciones, para mejorar la calidad de su matrimonio, para impulsar el nivel de calidad de su empresa, para disfrutar más de su trabajo y para conseguir que su país sea un lugar mejor donde vivir.

Y, a propósito, a veces los niños utilizan estos mismos seis pasos con nosotros, aunque de forma abreviada. Recuerde lo que dije: si obtiene apalancamiento suficiente e interrumpe la pauta de alguien con la fuerza necesaria, esa persona encontrará una nueva pauta y la condicionará. Un amigo mío hizo casi todo lo que sabía para dejar de fumar. Finalmente, su pauta quedó rota. ¿Cómo? Un día, su hija de seis años entró en la habitación donde él estaba encendiendo un cigarrillo. La pequeña sabía lo que quería, disponía de un fuerte apalancamiento e interrumpió la pauta de su padre gritándole:

« ¡Papá, deja ya de matarte con eso, por favor!» «Cariño -replicó él-, ¿de qué estás hablando? ¿Qué ocurre?» Ella repitió lo mismo y él contestó: «Cariño, no me estoy matando». Ella asintió con la cabeza, señaló el cigarrillo y dijo entre sollozos: «Papá, deja de matarte con eso, por favor. Quiero que estés presente... cuando me case».

Se trataba de un hombre que había intentado dejar de fumar docenas de veces, y nada había funcionado... hasta entonces. Aquel mismo día, los cigarrillos desaparecieron de la casa, y no ha vuelto a fumar desde entonces. Con las cuerdas de su corazón firmemente sujetas entre las diminutas manos de su hija, olla consiguió en un instante lo que deseaba. A partir de entonces, él encontró muchas alternativas al acto de fumar, obteniendo de otro modo las mismas sensaciones agradables.

Si lo único que hace es dar los tres primeros pasos del NAC, eso puede ser suficiente para crear un cambio tremendo. Una vez que se ha decidido lo que se quiere, que se ha obtenido apalancamiento y que se ha interrumpido la pauta, la propia vida le proporcionará a menudo nuevas formas de considerar las cosas.

Y si el apalancamiento es lo bastante fuerte, se verá impulsado a encontrar una nueva pauta y a condicionarla, y puede estar seguro de que el mundo ya se encargará de ponerle a prueba.

Ahora ya dispone de la herramienta del NAC para el cambio. La clave de todo consiste en usarla. Pero no lo hará a menos que sepa para qué la está utilizando. Tiene que saber qué es lo que desea realmente; tiene que descubrir...

7

Como conseguir lo que desea realmente.

"Son puras todas aquellas emociones que le refuerzan y le elevan; es impura aquella emoción que sólo se apodera de una parte de su ser y lo distorsiona."

RAINER MARIA RILKE

«DAME MI PRIMER ATAQUE.» Elvis Presley siempre se refería así a su primera toma, completando un extraño ritual diario diseñado para lograr que el rey del hotel rompecorazones pudiera conciliar el sueño después de una agotadora actuación por la noche. El ayudante de Elvis abría el primer sobre y le entregaba lo «habitual»: una amplia variedad de barbitúricos de todos los colores (Amytal, Carbrital, Nembutal o Seconal), de Valium y Placidyl, todo ello seguido por tres inyecciones de Demerol, inyectadas justo debajo de los omoplatos.

Antes de irse a dormir, el equipo de cocina de Elvis, que estaba de servicio las veinticuatro horas del día, se ponía a trabajar. Se entablaba entonces una carrera por ver cuánta comida era capaz de consumir el rey antes de quedarse dormido. Normalmente se comía tres hamburguesas de queso, y seis o siete bananasplits antes de empezar a cabecear. A menudo, sus ayudantes tenían que extraerle comida de la tráquea para evitar que se ahogara. Luego, Elvis dormía unas cuatro horas antes de agitarse de nuevo.

Se sentía tan mareado que tenían que llevarlo hasta el cuarto de baño, donde hacía su segunda petición, tironeando febrilmente de la camisa de su ayudante. Elvis era incapaz de tomar los medicamentos por sí mismo, de modo que el ayudante se los metía en la boca y vertía cuidadosamente agua por la garganta.

Raras veces era capaz de pedir el tercer ataque. En lugar de eso, y como una simple cuestión rutinaria, un ayudante le administraba la dosis y le dejaba seguir durmiendo hasta media tarde, cuando el abotagado rey ponía su cuerpo en funcionamiento tomando Dexedrina y metiéndose en la nariz algodones empapados de cocaína antes de volver a salir al escenario.

El día de su muerte, Elvis permaneció lúcido y reservó todos los «ataques» para una última dosis fatal. ¿Por qué un hombre tan universalmente adorado, que parecía tenerlo todo, abusó regularmente de su cuerpo y luego se quitó la vida de una forma tan horrible? Según David Stanley, hermanastro de Elvis, fue porque prefería sentirse drogado y embotado, antes que consciente y miserable.

Desgraciadamente, no resulta difícil pensar en otras figuras famosas (gente que alcanzó la cima de sus profesiones en el arte y los negocios), y que también se suicidaron, ya fuera directa o indirectamente.

Pensemos pues en escritores como Ernest Hemingway y Silvia Plath, en actores como William Holden y Freddie Prinze, en cantantes como Mama Cass Elliot y Janis Joplin. ¿Qué tienen todas estas personas en común? En primer lugar, ya no están aquí, y todos lamentamos la pérdida. En segundo lugar, todos ellos se habían dejado convencer por algo que decía: «Algún día, alguien, de algún modo, algo... y entonces seré feliz». Pero cuando alcanzaron el éxito, cuando llegaron a lo fácil y pudieron echar un vistazo de primera mano al sueño americano, descubrieron que la felicidad seguía eludiéndoles.

Así que continuaron persiguiéndola, manteniendo a raya el dolor de la existencia por medio de la bebida, el tabaco, el exceso de comida, hasta que finalmente alcanzaron el olvido que tanto anhelaban. Nunca llegaron a descubrir la verdadera fuente de la felicidad.

Lo que esas personas demostraron es algo demasiado familiar para mucha gente:

1) no sabían lo que deseaban realmente de la vida, de modo que se distrajeron con una variedad de alteradores artificiales del estado de ánimo;

2) desarrollaron no sólo caminos neurológicos que conducían al dolor, sino verdaderas vías rápidas. Y sus hábitos les impulsaron por esas vías a una velocidad cada vez mayor. A pesar de haber alcanzado los niveles de éxito con los que habían soñado, y de hallarse rodeados por el amor y la admiración de millones de fans, disponían de muchas más referencias para el dolor. Se hicieron muy adeptos a generado con rapidez y facilidad porque habían establecido verdaderas líneas tróncales con él.

3) No sabían cómo lograr sentirse bien. Tenían que volverse hacia alguna fuerza exterior que les ayudara a afrontar el presente.

4) Nunca aprendieron las triquiñuelas para dirigir conscientemente el enfoque de sus propias mentes. Permitieron que el dolor y el placer de su ambiente les controlaran, en lugar de hacerse cargo ellos mismos del control. Ahora, podemos contrastar estas historias con una carta que recibí recientemente de una mujer que utilizó mi trabajo para cambiar por completo la calidad de su vida:

Querido Tony:

He sido gravemente maltratada durante toda mi vida, desde la infancia hasta la muerte de mi segundo marido. Como resultado de los abusos y los graves traumas sufridos, desarrollé una enfermedad mental conocida como desorden de personalidad múltiple, con un total de cuarenta y nueve personalidades diferentes. Ninguna de ellas conocía la existencia de las demás personalidades, ni lo que había ocurrido en cada una de sus vidas.

El único alivio que tuve en cuarenta y nueve años de vivir con una personalidad múltiple lo encontré en la forma de un comportamiento autodestructivo. Sé que suena extraño, pero la automutilación solía aliviarme. Después de uno de mis numerosos intentos de suicidio, me enviaron al hospital y me dejaron al cuidado de un médico. Para integrar las personalidades, tuve que regresar al trauma original que creaba cada personalidad. Había que recordar, revivir y sentir ese trauma. Cada uno de mis alters manejaba una función específica, recordaba una habilidad selectiva, y mostraba habitualmente un solo tono emocional. Trabajé con un experto en el campo del desorden de personalidad múltiple, que me ayudó a integrar las cuarenta y nueve personalidades en una sola.

Lo que me permitió pasar por todos los diferentes procesos que utilizamos fue la sensación de que muchas de las personas que me importaban eran muy desgraciadas y de que mi vida había llegado a ser muy caótica (un alter no sabía lo que estaba haciendo el otro, y nos encontramos en toda clase de situaciones y lugares de los que, cuando yo cambiaba, no guardaba el menor recuerdo). Pensamos que, al tener una sola personalidad, seremos felices, el objetivo último.

Fue una idea equivocada. ¡Qué impresión! Viví un año verdaderamente infernal. Me sentí muy desgraciada, experimentando aflicción por cada una de mis personalidades. Echaba de menos a cada una de las personas que había sido y a veces deseaba que regresaran tal como eran. Eso fue muy difícil y ese mismo año hice otros tres intentos de suicidio y fui ingresada de nuevo en el hospital.

Durante el pasado año vi por casualidad su programa en la televisión, y pedí su serie de cintas de treinta días sobre el poder personal. Las escuché una y otra vez, aferrándome a cualquier cosa que pudiera utilizar. El progreso se produjo cuando empecé a escuchar sus charlas mensuales sobre el poder. Como ser humano individual, aprendí cosas de usted que

nunca había aprendido como múltiple. Aprendí, por primera vez en cincuenta años, que la felicidad procede de nuestro propio interior. Ahora, como ser humano individual, tengo los recuerdos de los horrores que tuvieron que soportar cada uno de los cuarenta y nueve que fui antes. Y cuando esos recuerdos acuden a mi memoria, puedo afrontarlos, y si se me hacen insoportables, puedo cambiar mi punto de enfoque, como me ha enseñado usted, sin hacerlo de una forma disociativa, como había hecho antes. Ya no tengo que ponerme en ningún trance amnésico y cambiar para ser otra persona.

Voy aprendiendo más y más sobre mí misma, y a vivir como un ser humano individual. Sé que tengo un largo camino por recorrer y mucho que explorar. Estoy seleccionando mis objetivos y planificando cómo llegar hasta allí. Por el momento, he empezado a perder peso y he planeado alcanzar mi objetivo para Navidad (un buen regalo para mí misma). También sé ahora que quisiera tener una relación saludable y no abusiva con un hombre. Antes de mi ingreso en el hospital, trabajaba para la IBM y dirigía cuatro empresas. En la actualidad, llevo adelante una nueva empresa y disfruto del incremento de ventas que he sido capaz de alcanzar desde que salí del hospital. Empiezo a conocer a mis hijos y nietos, pero lo más importante de todo es que empiezo a conocerme a mí misma.

Sinceramente,

ELIZABETH PIETZRAK.

¿QUÉ ES LO QUE DESEA?

Pregúntese qué es lo que desea realmente de la vida. ¿Desea un matrimonio lleno de amor, el respeto de sus hijos, mucho dinero, coches rápidos, un negocio excitante, una casa en la colina? ¿Desea viajar por el mundo, visitar puertos exóticos, ver con sus propios ojos monumentos históricos? ¿Desea que le idolatren millones de personas como músico de rock, o como una celebridad con su estrella en Hollywood Boulevard? ¿Desea dejar su huella para la posteridad como el inventor de la máquina para viajar por el tiempo? ¿Desea trabajar con la madre Teresa para salvar al mundo, o adoptar un papel activo para ejercer un impacto notable en el medio ambiente?

Sea cual fuere su deseo o anhelo, quizá deba preguntarse: « ¿Por qué deseo estas cosas?» Por ejemplo, ¿verdad que desea buenos coches porque anhela las sensaciones de logro y prestigio que, cree le proporcionarán? ¿Por qué desea tener una gran vida familiar? ¿Es porque cree que le aportará una sensación de amor, intimidad, conexión o calor? ¿Quiere salvar el mundo debido a sus sentimientos de contribución y para establecer la diferencia que está convencido que le aportará? En resumen, ¿acaso no es cierto que lo que desea realmente es cambiar la forma en que se siente? Todo ello se reduce al hecho de que desea esas cosas o resultados porque los considera un medio de obtener ciertas sensaciones, emociones o esta dos que quisiera alcanzar.

Cuando alguien le besa, ¿qué le hace sentirse bien en ese momento? ¿Es acaso el tejido húmedo en contacto con su propio tejido húmedo lo que pone en marcha esa sensación? ¡Pues claro que no! Si eso fuera cierto, besar a su perro le volvería loco. Todas nuestras emociones no son más que una ráfaga de tormentas bioquímicas en nuestro cerebro, y podemos encenderlas en cualquier momento. Pero antes tenemos que aprender a hacernos cargo de su control, de una forma consciente, en lugar de vivir en una reacción continua. La

mayoría de nuestras respuestas emocionales son respuestas aprendidas del entorno. Hemos imitado deliberadamente algunas de ellas, y hemos pasado por encima de otras.

El ser consciente de estos factores constituye el fundamento de la comprensión del poder del estado. No cabe la menor duda de que todo aquello que hacemos, lo hacemos para evitar el dolor y obtener placer, pero podemos cambiar en un instante aquello que creemos nos conducirá al placer o al dolor, redirigiendo nuestro enfoque y cambiando nuestros estados mental-emocional-psicológicos. Como ya dije en el tercer capítulo de Poder sin límites:

> Un estado puede definirse como la suma de millones de procesos neurológicos que Ocurren dentro de nosotros, como la suma total de nuestra experiencia en cualquier momento dado.
>
> La mayoría de nuestros estados se suceden sin ninguna dirección consciente por nuestra parte. Vemos algo y respondemos a ello entrando en un estado. Puede tratarse de un estado recursivo y útil, o de un estado sin recursos y limitador, pero la mayoría de nosotros no hacemos gran cosa para controlarlo.

¿Se ha sentido alguna vez incapaz de recordar el nombre de un amigo? ¿O de cómo deletrear una palabra «difícil» como...«Casa»? ¿Cómo es que no fue capaz de hacerlo? Sin duda alguna, conocía la respuesta. ¿Acaso es estúpido? No, eso se debe a que se encontraba en un estado estúpido. La diferencia entre actuar mal y de una forma brillante no se basa en su habilidad, sino en el estado en que se encuentre su mente y/o cuerpo en un momento dado. Puede usted estar dotado del valor y la determinación de una Marva Collins, de la gracia y el donaire de un Fred Astaire, de la fuerza y resistencia de un Nolan Ryan, de la compasión y el intelecto de un Albert Einstein, pero, si se sumerge continuamente en estados negativos, jamás cumplirá esa promesa de excelencia.

No obstante, si conoce el secreto para acceder a sus estados más recursivos, puede obrar verdaderas maravillas. El estado en que se encuentre en cualquier momento dado determina sus percepciones de la realidad y, por lo tanto, sus decisiones y comportamientos. En otras palabras, su comportamiento no es el resultado de su habilidad, sino del estado en que se encuentre en ese momento. Para cambiar su habilidad, cambie su estado. Para abrir la multitud de recursos de que dispone, sitúese en un estado lleno de recursos y en una expectativa activa, ¡Y observe cómo se producen los milagros!

¿Cómo podemos cambiar entonces nuestros propios estados emocionales? Piense en sus estados como en algo que funciona de modo similar a un aparato de televisión. Para tener un «color vívido y brillante, con un sonido increíble», necesita enchufarlo y encenderlo. Encender su fisiología es como proporcionar al- aparato la electricidad que necesita para funcionar. Si no dispone de corriente, no obtendrá imagen ni sonido, sólo una pantalla en blanco. Por la misma razón, si no se enciende, utilizando todo su cuerpo, es decir, su fisiología, es posible que sea incapaz incluso de deletrear una palabra tan sencilla como «casa». ¿Se ha despertado alguna vez y ha ido a trompicones de un lado a otro, incapaz de pensar con claridad o de funcionar hasta que se ha movido lo suficiente como para que la sangre volviera a fluir? Una vez aclarada la «estática», una vez que se ha «encendido», las ideas empiezan a fluir.

Si se encuentra en un estado erróneo no va a conseguir ninguna recepción, aun cuando haya obtenido las ideas correctas.

Claro que, una vez enchufado, tiene que sintonizar con el canal adecuado para conseguir lo que desea realmente. Mentalmente, tiene que enfocar su atención hacia aquello que le transmite poder. Sentirá de una forma más intensa una vez que haya enfocado, sintonizado. Así pues, si no le gusta lo que está haciendo, quizás haya llegado el momento de cambiar de canal. Hay sensaciones ilimitadas, formas ilimitadas de contemplarlo virtualmente

todo en la vida. Si lo que está haciendo no funciona, cambie de canal y Sintonice con algo que le ofrezca las sensaciones que siempre ha deseado. Todas las sensaciones que desee están disponibles durante todo el tiempo, y lo único que tiene que hacer es sintonizar con el canal correcto. Hay dos formas fundamentales de cambiar su estado emocional: cambiando la forma de utilizar su cuerpo físico, o cambiando su enfoque.

FISIOLOGÍA:
EL PODER DEL MOVIMIENTO

Una de las conclusiones más poderosas que he hecho en los últimos diez años de mi vida es sencillamente la siguiente: la emoción viene creada por el movimiento. Todo aquello que sentimos es el resultado de cómo usamos nuestros cuerpos. Hasta los cambios más insignificantes de nuestras expresiones (aciales o gestos variarán nuestra forma de sentir en cada momento y, en consecuencia, el modo de evaluar nuestras vidas, es decir, la forma en que pensamos y actuamos.

Intente hacer algo ridículo por un momento. Imagínese que es un director de orquesta aburrido y sin humor, que hace oscilar rítmicamente los brazos de un lado a otro. Hágalo muy d-e-s-p-a-c-i-o. No se excite demasiado; hágalo simplemente como una cuestión de r-u-t-i-n-a y asegúrese de que su rostro refleje un lado de aburrimiento. Observe cómo se siente y ahora, junte las manos y dé una palmada explosiva, y sepárelas con la mayor rapidez que pueda dejando que aparezca en su rostro una gran sonrisa tonta. Intensifique la acción añadiendo el movimiento vocal de un grito escandaloso y explosivo; el movimiento del aire a través del pecho, la garganta y la boca cambiará de forma aún más radical su modo de sentir en este momento. Ese movimiento y velocidad que acaba de crear, tanto en su cuerpo como en sus cuerdas vocales, cambiará instantáneamente lo que siente ahora.

Cada emoción que sienta tiene vinculada a ella una fisiología específica: postura, respiración, pautas de movimiento, expresiones faciales. Eso es algo bastante evidente en el caso de la depresión. En Poder sin límites hablé de los atributos físicos de la depresión, hacia dónde se enfoca la mirada de los ojos, qué actitud mantiene el cuerpo, etcétera. Una vez que haya aprendido a usar su cuerpo cuando se encuentre en ciertos estados emocionales, puede volver a experimentar esos mismos estados, o a evitados, cambiando sencillamente su fisiología. La cuestión es que la mayoría de nosotros se limita unas pocas pautas habituales de fisiología. Suponemos que son automáticas, sin darnos cuenta del gran papel que juegan en la configuración de nuestro comportamiento en cada momento.

Cada uno de nosotros dispone de más de ochenta músculos diferentes en el rostro, y si esos músculos se acostumbran a expresar depresión, aburrimiento o frustración, esa pauta muscular habitual empieza a dictar literalmente nuestros estados de ánimo, por no mencionar nuestro carácter físico. En mis seminarios de cita con el destino siempre pido a la gente que anote todas las emociones .que experimenten en una semana normal, y de entre la miríada de posibilidades, he descubierto que el término medio es inferior a la docena.

¿Por qué? Porque la mayoría de la gente tiene pautas de fisiología limitadas, cuyo resultado son pautas limitadas de expresión.

Tipos de emociones que puede sentir un individuo en una semana

Tensión
Frustración
Enfado
Inseguridad
Soledad
Aburrimiento
De modo miserable
Felicidad
Alivio
Sentirse querido
estímulo
Alegría.

Se trata de un menú muy reducido de elecciones emocionales si se consideran los miles de tentadores estados de ánimo de que se dispone. Lleve cuidado de no limitarse a una lista tan corta. Le aconsejo que aproveche todo el bufé que está a su disposición, que intente cosas nuevas y cultive un paladar refinado. ¿Qué le parece experimentar más entusiasmo, fascinación, buen humor, sentido del juego, intriga, sensualidad, deseo, gratitud, encanto, curiosidad, creatividad, capacidad, confianza, indignación, franqueza, consideración, amabilidad, suavidad, humor...? ¿Por qué no crearse una lista propia?

Puede usted experimentar cualquiera de estos estados de ánimo cambiando simplemente la forma que tiene de usar su cuerpo. Puede sentirse fuerte, o sonreír; o cambiar cualquier cosa en un instante mediante el simple acto de reír. Quizás haya escuchado a alguien decir: «Algún día, echarás un vistazo atrás y te reirás». Si eso es cierto, ¿por qué no hacerlo ya ahora? ¿Por qué esperar? Despierte su cuerpo; aprenda a situarse en estados placenteros, y de modo consistente, sin que importe lo que ocurra. ¿Cómo? Creando energía por la forma de pensar en algo una y otra vez, y de ese modo habrá cambiado sensaciones que vincula a esa situación en el futuro.

Si usa repetidamente su cuerpo de forma débil, si deja caer los hombros habitualmente, si camina de un lado a otro como si sintiera cansado, se sentirá cansado. ¿Cómo podría hacer modo distinto? Su cuerpo es el que dirige sus emociones.

El estado emocional en el que se encuentra empieza por afectar a su cuerpo, y la situación se transforma en una especie de círculo vicioso. Observe cómo está sentado ahora mismo. Ahora, siéntese recto, y cree más energía en su cuerpo al mismo tiempo que continúa leyendo y domina estos principios.

¿Cuáles son algunas de las cosas que puede hacer inmediatamente para cambiar su estado de ánimo y, en consecuencia, la forma en que se siente y actúa? Respire profundamente por la nariz y exhale el aire con fuerza por la boca. Ponga en su rostro una enorme sonrisa, y sonríales a sus hijos. Si quiere cambiar realmente su vida, comprométase a pasar un minuto, cinco veces al día durante los próximos siete días, sonriendo de oreja a oreja ante el espejo. Le parecerá algo increíblemente estúpido, pero recuerde que con este sencillo acto físico estará poniendo en constante funcionamiento esta parte de su cerebro, y creando un camino neurológico hacia el placer que poco a poco se irá haciendo habitual. Así pues, ¡hágalo y se divertirá!

Mejor todavía, póngase a brincar, en lugar de correr. Brincar es una forma poderosa de cambiar su estado de ánimo, porque con ello logra cuatro cosas:

1) es un gran ejercicio;
2) tendrá en su cuerpo menos tensión que si corre;
3) no .podrá mantener una expresión seria en el rostro; y
4) distraerá a todo aquel que pase a su lado, así que también cambiará el estado de ánimo de los demás, haciéndoles reír.

¡Qué poder tiene la risa! Mi hijo Joshua tiene un amigo llamado Matt a quien le resulta tan fácil reír que es contagioso, y todo aquel que le escucha también se echa a reír. Si desea mejorar realmente su vida, aprenda a reír. Al mismo tiempo que practica sus cinco sonrisas diarias, échese a reír por nada, tres veces al día durante siete días. En una encuesta reciente llevada a cabo por la revista Entertainment Weekly, se descubrió que el 82 por ciento de la gente que acude al cine desea reír, el 7 por ciento desea llorar y el 3 por ciento quiere gritar.

Eso ya le da una idea de cómo valoramos las sensaciones de la risa por encima de otras muchas cosas. Y si lee los libros de Norman Cousins, o del doctor Deepak Chopra, o del doctor Bernie Siegel, o ha estudiado psiconeuroinmunología, sabrá lo que es capaz de hacer la risa para que el cuerpo físico estimule el sistema inmunológico.

¿Por qué no encontrar a alguien que ría e imitarle? Diviértase un poco. Diga: « ¿Quiere hacerme un favor? Tiene usted una risa estupenda. Permítame intentar imitada. Entréneme».

Le garantizo que ambos se desternillarán de risa en el proceso. Respire como respira esa persona, adopte su postura y sus movimientos corporales, utilice las mismas expresiones faciales, emita los mismos sonidos. Al principio se sentirá estúpido, pero al cabo de un rato irá entrando en el asunto, y los dos terminarán por reír histéricamente porque parecen tontos.

Pero en el curso de ese proceso empezará a establecer la red neurológica para crear la risa de una forma regular. Al hacerla una y otra vez, descubrirá que le resulta muy fácil reír, y, además, se divertirá mucho.

"Sabemos demasiado y sentimos muy poco. Al menos, sentimos muy poco de esas emociones creativas de las que surge una buena vida."
BERTRAND RUSSELL.

Cualquiera puede seguir sintiéndose bien si ya se sentía bien antes o si está metido «en un rollo»; no se necesita gran cosa para conseguido. Pero la verdadera clave en la vida consiste en lograr sentirse bien cuando uno no se siente así o cuando ni siquiera se desea sentirse bien. Sepa que eso es algo que puede hacer instantáneamente, utilizando su cuerpo como una herramienta para cambiar su estado de ánimo. Una vez que identifica la fisiología que va unida a un estado de ánimo, puede utilizada para crear a voluntad los estados de ánimo que desee. Hace años trabajé con John Denver, un hombre que me impresiona no sólo por su habilidad musical, sino también porque su personalidad privada se halla en absoluta concordancia con su imagen pública. La razón por la que alcanzó el éxito está muy clara: es un hombre increíblemente cálido y atento con los demás.

Trabajé con él porque estaba experimentando con su habilidad de escritor. Identificamos las veces en que escribía sus mejores canciones, y descubrimos que su inspiración surgía cuando hacía algo físico. Habitualmente se le ocurría una canción entera después de haber bajado esquiando una montaña, volando en su jet o biplano, o conduciendo su coche deportivo a gran velocidad. En general, la velocidad siempre andaba implicada en el proceso, y la adrenalina física corría por sus venas, junto con la experiencia de observar la belleza del paisaje, todo lo cual formaba una parte importante de su estrategia creativa. En aquella época estaba frustrado en algunos aspectos de su vida y no participaba en la misma e intensa actividad exterior. Al llevar a cabo este cambio y regresar a una fuerte actividad

fisiológica, pudo restaurar de inmediato la certidumbre y el flujo de su creatividad. Usted y yo tenemos la capacidad para realizar cambios como éste en cualquier momento.

Al cambiar nuestra fisiología, cambiamos nuestro nivel de realización. Nuestra capacidad siempre está presente, y lo que tenemos que hacer es situarnos en estados de ánimo en los que sea accesible.

Así pues, la clave para el éxito consiste en crear pautas de movimiento que creen confianza, una sensación de fortaleza, flexibilidad, poder personal y diversión. Debemos darnos cuenta de que el estancamiento procede de la falta de movimiento. ¿Se imagina a una persona anciana, alguien que ya «no sale mucho»? Envejecer no es una cuestión de edad, sino de falta de movimiento. Y la falta de movimiento total es la muerte.

Si observa usted a los niños caminar por una acera después de la lluvia y ven un charco delante de ellos, ¿qué cree que harán cuando lleguen al charco? ¡Saltarán sobre él! Se echarán a reír, salpicarán a su alrededor y se lo pasarán bien. ¿Qué hace, en cambio, una persona mayor? ¿Rodearlo? Ni siquiera se limita a rodearlo sino que, además, se pasa un buen rato quejándose. Usted quiere vivir de modo diferente. Quiere vivir con un muelle en su paso, con una sonrisa en su rostro. ¿Por qué no convertir el buen humor, las actitudes escandalosas y juguetonas en una nueva prioridad? Aprenda a sentirse bien y cumplir sus expectativas. No tiene que tener ninguna razón especial para sentirse bien: está vivo y, por lo tanto, puede sentirse bien aunque no tenga ninguna razón para ello.

ENFOQUE: EL PODER DE CONCENTRACIÓN.

Si usted quisiera, ¿verdad que podría sentirse deprimido en un instante? Apuesto a que sí, enfocando la atención sobre algo horrible que haya ocurrido en su pasado. Todos tenemos en nuestro pasado alguna experiencia que ha sido mala, ¿verdad?

Si enfoca en ello la atención suficiente, se lo imagina y piensa, no tardará en empezar a sentirse deprimido. ¿Ha ido alguna vez a ver una película de terror? ¿Volvería a verla cientos de veces? Desde luego que no. ¿Por qué? Pues porque no se sentiría bien haciéndolo. Entonces, ¿por qué volver a las películas de terror que tiene en la cabeza constantemente? ¿Por qué imaginarse a sí mismo en los papeles menos agraciados, representándolos frente al hombre o la mujer que peor le caen? ¿Porqué pensar una y otra vez en los desastres de negocios o en las malas decisiones tomadas en la profesión? Claro que estas películas de serie «B» no se limitan sólo a su experiencia pasada. También puede enfocar ahora mismo la atención sobre algo que crea estar perdiéndose, y sentirse mal por ello. Y; lo que es peor todavía, puede enfocar la atención sobre algo que no ha ocurrido todavía y sentirse mal por adelantado.

Aunque es posible que ahora se ría por ello, desgraciadamente eso es lo que hace la mayoría de la gente día tras día.

Si deseara sentirse ahora mismo como si estuviera en un éxtasis, ¿podría hacerlo? Claro que sí, podría hacerlo con la misma facilidad. ¿Puede enfocar la atención o recordar algún momento de éxtasis absoluto y total? ¿Puede enfocar la atención en cómo se sentía su cuerpo en ese momento? ¿Recordarlo con detalles tan vívidos que vuelva a sentir por completo aquellas sensaciones? Apuesto a que sí. También podría enfocar la atención sobre cosas que le produzcan éxtasis en su vida ahora mismo, en todo aquello que sienta como algo grande.

Del mismo modo, podría enfocar la atención sobre cosas que no han sucedido todavía y sentirse bien por adelantado. Ése es el poder que nos ofrecen los objetivos, y por eso trataremos el tema en el capítulo 11.

AQUELLO EN LO QUE ENFOCAMOS LA ATENCIÓN SE CONVIERTE EN NUESTRA IDEA DE LA REALIDAD

Lo cierto es que hay muy pocas cosas absolutas. Habitualmente, de su enfoque dependerá cómo se sienta acerca de las cosas y el significado de una experiencia en particular. Elizabeth, la mujer con un desorden de personalidad múltiple, había vivido constantemente sumida en el dolor. Su vía de escape consistió en crear una nueva personalidad para cada incidente que debía manejar emocional mente. Eso le permitía cambiar su enfoque viendo el problema a través de los ojos «de alguien más». Sin embargo, tras la integración de sus personalidades, siguió experimentando dolor. Sólo fue capaz de hacerse cargo del control de su vida cuando aprendió a controlar sus estados de ánimo mediante un cambio consciente de su fisiología y enfoque. .

El enfoque no es la verdadera realidad, porque se trata del propio punto de vista; sólo es una percepción de cómo Son las cosas en realidad. Piense en ese punto de vista (el poder de nuestro enfoque) como si se tratara de la lente de una cámara, que sólo muestra la imagen y el ángulo de aquello sobre lo que se enfoca. Debido a eso, las fotografías que toma pueden distorsionar la realidad con suma facilidad, presentando sólo una pequeña porción de una imagen mucho mayor.

Supongamos que acude usted a una fiesta con su cámara, se sienta en un rincón y la enfoca sobre un grupo de personas que están discutiendo. ¿Cómo se representaría esa fiesta? Se la imaginaría como algo desagradable y frustrante, en la que nadie se lo pasó bien y todo el mundo andaba discutiendo. Es importante recordar que la forma de representarnos las cosas en nuestras mentes determinará la forma en que nos sintamos, Pero ¿y si enfocara la cámara hacia otro lugar de la estancia donde hubiera gente riendo, contando chistes y pasándoselo en grande? Entonces le parecería la mejor fiesta de todas, donde todo el mundo se lo estaba pasando fabulosamente bien.

Ésa es la razón por la que suele armarse tanto jaleo con las biografías «no autorizadas»: sólo son la percepción de una persona acerca de la vida de otra. A menudo, este punto de vista lo ofrecen personas cuyos celos les hacen tener un enteres en distorsionar las cosas. El problema consiste en que el punto de vista de la biografía queda limitado al «ángulo de la cámara» del autor, y todos sabemos que la cámara distorsiona la realidad, y que un primer plano puede hacer que las cosas parezcan más grandes de lo que son en realidad. Cuando se la manipula con manos expertas, una cámara puede minimizar o difuminar partes importantes de la realidad. Parafraseando a Ralph Waldo Emerson, cada uno de nosotros ve en los demás lo que llevamos en nuestro propio corazón.

EL SIGNIFICADO ES A MENUDO UNA CUESTIÓN DE ENFOQUE.

Si ha programado una reunión de negocios y alguien no llega a tiempo, la forma en que usted se sienta dependerá estrictamente de aquello sobre lo que enfoque la atención. ¿Se imagina que la razón por la que esa persona no ha acudido es porque no le importa, o interpreta quizá que ha tenido grandes dificultades para llegar a tiempo? Aquello en lo que enfoque In atención afectará definitivamente a sus emociones. ¿Y si se enojara con esa persona y luego resultara que ha llegado tarde porque estaba discutiendo plantearle una oferta mejor?

Recuerde que aquello en lo que enfoque la atención determina la forma en que se siente. Quizá no deba precipitarse a sacar conclusiones; debemos elegir muy cuidadosamente en que enfocamos la atención.

El enfoque determina si percibe usted su realidad como buena o mala, si se siente feliz o triste. Una metáfora fantástica para describir el poder del enfoque son los coches de carreras, por los que siento verdadera pasión. Conducir un fórmula uno consigue a veces que pilotar un helicóptero parezca una experiencia relajante. En un coche de carreras, uno no puede permitirse el lujo de desviar la atención ni por un momento. La atención no puede limitarse al lugar donde se encuentra, y tampoco puede quedar fijada en el pasado, o demasiado lejos, en el futuro. Al mismo tiempo que permanece plenamente consciente de dónde está, tiene que anticipar constantemente lo que va a suceder en el futuro más inmediato.

Ésa fue una de las primeras lecciones que aprendí cuando empecé a asistir a la escuela de carreras. Los instructores me hicieron subir a lo que se conoce como un «coche deslizante», un automóvil dotado de una computadora en los amortiguadores hidráulicos capaz de levantar cualquier rueda del suelo ante una señal del instructor. La primera regla fundamental que le enseñan a uno para conducir es: enfoque la atención sobre el lugar hacia donde quiere ir, no en lo que tema.

Si uno empieza a patinar y a perder el control, la tendencia es mirar hacia la: pared. Pero, si continúa mirando en esa dirección, allí es exactamente donde terminará. Los conductores saben muy bien que uno va hacia donde mira; se viaja en la dirección hacia la que se enfoca la atención. Si resiste el temor, tiene fe y enfoca la atención hacia donde quiere ir, sus acciones le llevarán en esa dirección, y si es posible salir de ella, lo conseguirá, pero no tendrá ninguna posibilidad si enfoca la atención sobre aquello que teme. Invariablemente, la gente dice: « ¿Y si se va a estrellar de todos modos?» La respuesta es que aumenta usted sus posibilidades enfocando la atención sobre aquello que desea. El enfoque puesto sobre la solución le beneficiará siempre. Si lleva demasiado impulso en la dirección de la pared, enfocar la atención sobre el problema, justo antes de estrellarse, no le ayudará de todos modos.

La primera vez que los instructores me lo explicaron así, asentí con la cabeza y pensé: « ¡Pues claro! Eso ya lo sé. Al fin y al cabo, yo enseño lo mismo». La primera vez que salí a la carretera, sin que yo lo supiera, y de repente, apretaron el botón. Empecé a patinar, fuera de control. ¿Hacia dónde cree que dirigí la mirada? ¡Puede apostar! ¡Directamente hacia la pared! En los últimos segundos, me sentí aterrorizado porque sabía que iba a estrellarme contra ella. El instructor me agarró la cabeza y me la giró hacia la izquierda, obligándome a mirar en la dirección que necesitaba seguir. Seguimos deslizándonos, y yo sabía que íbamos a estrellarnos, pero me vi obligado a mirar sólo en la dirección que deseaba seguir. Y en cuanto miré en esa dirección, no pude evitar girar el volante correctamente. Lo conseguí en el último momento y salimos de la situación. ¡Ya puede imaginarse con qué alivio por mi parte!

Hay una cosa útil de saber respecto a todo esto: al cambiar el enfoque, a menudo no se cambia inmediatamente de dirección. ¿Verdad que eso también es cierto en las cosas de la vida?

Con frecuencia transcurre un tiempo entre el momento en que se cambia de enfoque y aquel en el que el cuerpo y la experiencia vital actúan en consecuencia. Razón de más para empezar a enfocar con mayor rapidez sobre lo que desea, y no esperar más tiempo con el problema.

¿Aprendí mi lección? No. Tuve una experiencia, pero todavía no había creado una neuroasociación lo bastante fuerte.

Tenía que condicionarme para adoptar la nueva pauta. Así que la siguiente vez que volví a mirar hacia la pared, el instructor tuvo que recordarme a gritos que mirara hacia mi objetivo. La tercera vez, sin embargo, giré la cabeza consciente y deliberadamente. Confié en

lo que hacía, y funcionó. Después de haberlo hecho un número suficiente de veces, ahora, cuando patino, mi cabeza gira inmediatamente hacia donde quiero ir, el volante gira, y el coche obedece mis instrucciones. ¿Garantiza eso que siempre consigo controlar mi enfoque? No. ¿Aumenta eso mis posibilidades? ¡Por lo menos cien veces!

Lo mismo puede decirse de la vida. En capítulos posteriores aprenderá usted algunas formas de condicionarse para que su enfoque sea positivo. Por el momento, debe darse cuenta de que tiene que disciplinar su mente. Una mente fuera de control es capaz de gastarle trucos. Pero, si es usted quien la dirige, se convertirá en su mejor amigo.

"Pide y recibirás. Busca y encontrarás; llama y se te abrirán las puertas."
MATEO, 7, 7.

La forma más poderosa de controlar el enfoque es a través de preguntas. Su cerebro le proporciona una respuesta para todo aquello que pregunte; aquello que busque, lo encontrará. Si se pregunta: « ¿Por qué se está aprovechando esta persona de mi?», enfocará la atención en cómo se va a aprovechar de usted, tanto si es cierto como si no. Si por ejemplo dice: « ¿Cómo puedo darle la vuelta a las cosas?», recibirá una respuesta más capacitadora. Las preguntas constituyen una herramienta tan poderosa para cambiar su vida, que he reservado el siguiente capítulo para hablar exclusivamente de ellas. Constituyen una de las formas más poderosas y sencillas de cambiar la forma en que se siente acerca de cualquier cosa, lo que le permite cambiar la dirección de su vida en un instante. Las preguntas nos proporcionan la llave para abrir nuestro potencial ilimitado.

Una de las mejores ilustraciones de esto es la historia de un hombre joven que creció en Alabama. Hace unos quince años, un muchacho corpulento se enzarzó en una pelea con él, le pegó en la nariz y lo derribó, haciéndole perder el sentido. Cuando el muchacho recuperó la conciencia, se juró a sí mismo vengarse y matar al tipo corpulento. Se dirigió a casa, tomó el revólver calibre 22 de su madre y volvió a salir en busca de su objetivo. En cuestión de un instante, su destino quedó pendiente de un hilo.

En el momento en qué encontrara al que le había pegado, lo único que tenía que hacer era disparar y su compañero de escuela pasaría a la historia. Pero en ese mismo instante se hizo una pregunta: ¿Qué me sucederá si aprieto el gatillo? "Y, entonces, su mente enfocó la atención sobre otra imagen, una imagen tan dolorosa como pueda imaginarse. En esa fracción de segundo en que la vida del joven podía seguir dos direcciones diametralmente opuestas, visualizó con una escalofriante claridad cómo sería estar en prisión. Se imaginó tener que permanecer toda la noche despierto para evitar que los otros condenados le violaran. Ese dolor potencial fue mucho mayor que la anticipación de la venganza. Así pues, desvió el arma y disparó contra un árbol.

Ese muchacho era Bob jackson, y describe esta escena en su biografía; no cabe la menor duda de que en ese momento crucial de su vida, el dolor asociado con la prisión constituyó para él una fuerza mucho más poderosa que el placer que creía obtendría de matar al otro muchacho. Un cambio de enfoque, una decisión sobre el dolor y el placer constituyeron probablemente la gran diferencia entre un muchacho sin futuro y uno que alcanzaría los mayores éxitos atléticos de nuestro tiempo.

"Cuando el arquero afila y hace rectas sus flechas, el maestro dirige sus pensamientos desperdigados."
BUDA

NO ES SÓLO LO QUE ENFOCA, SINO CÓMO LO ENFOCA.

Nuestra experiencia del mundo está creada por la información acumulada mediante el uso de nuestros cinco sentidos. No obstante, cada uno de nosotros tiende a facilitar un modo favorito de enfocar las cosas, o una modalidad, como se dice con frecuencia. Algunas personas se sienten más impactadas, por ejemplo, por lo que ven, y su sistema visual tiende a ser más dominante. Para otras, el sonido produce las mayores experiencias de su vida, mientras que otras encuentran los fundamentos en los sentimientos.

En cada uno de estos modos de experiencia hay elementos específicos de imágenes, sonidos u otras sensaciones que pueden cambiarse para aumentar o disminuir la intensidad de nuestra experiencia. A estos ingredientes fundamentales se los denomina submodalidades. (Para un análisis más detallado de las submodalidades, véase Poder sin Límites, capítulos 6 y 8). Por ejemplo, puede hacerse mentalmente una imagen y luego tomar cualquier aspecto de ésta (una submodalidad), y cambiarla para cambiar lo que siente al respecto. Puede iluminar la imagen, cambiando inmediatamente la cantidad de intensidad que siente sobre la experiencia. A eso se lo conoce como cambiar una submodalidad. El mayor experto en submodalidades quizá sea Richard Bandler, cofundador de la programación neurolingüística. La línea de expertos sobre estos temas se remonta al trabajo fundacional realizado por Aristóteles sobre los cinco sentidos, que categorizan los modelos de percepción.

Puede usted elevar o disminuir radicalmente la intensidad de los sentimientos sobre cualquier cosa, manipulando las submodalidades, que afectan su forma de sentir sobre cualquier cosa, tanto si se trata de alegría, como de frustración, maravilla o desesperación. Comprender cómo funcionan las submodalidades no sólo le permite cambiar cómo se siente con respecto a cualquier experiencia en su vida, sino cambiar también lo que ésta significa para usted y, en consecuencia, saber lo que puede hacer al respecto.

Una imagen que me parece muy útil es pensar en las submodalidades como los códigos de barras que aparecen en los productos de un supermercado, esos grupos de pequeñas líneas negras que han sustituido las etiquetas de precios en todos los supermercados. Los códigos parecen insignificantes, pero, cuando se le hace pasar por el escáner de comprobación, transmiten a la computadora información sobre el producto, cuánto cuesta, cómo afecta su venta al inventario, etcétera. Las submodalidades funcionan de la misma manera. Cuando se las hace pasar por el escáner de la computadora que llamamos cerebro, transmiten a éste lo que es la cosa, cómo sentimos acerca de ella y qué hacer. Usted tiene su propio código de barras, y hay una lista de ellos que va junto con preguntas para determinar cuál de ellos usar.

Por ejemplo, si tiende a enfocar la atención sobre modalidades visuales, la cantidad de disfrute que obtiene de un recuerdo en particular será probablemente una consecuencia directa de las submodalidades de tamaño, color, brillantez, distancia y la cantidad de movimiento en la imagen visual que se ha hecho de ello. Si se lo representa con submodalidades de audición, la forma en que se sienta dependerá del volumen, el ritmo, la agudeza, la tonalidad y otros factores similares. Para que algunas personas se sientan motivadas, antes tienen que conectar con un canal determinado. Si su canal favorito es visual, enfocar la atención sobre los elementos visuales de una situación les proporciona más intensidad emocional al respecto. Para otras personas funcionarán mejor los canales de audición o los quinésicos y para otras personas la mejor estrategia funciona como una cerradura de combinación. Primero se encuentra la combinación de la cerradura visual, luego la de la auditiva, después la quinésica.

Esos tres elementos tienen que estar alineados en su lugar correcto, y siguiendo el orden adecuado para que se abra la caja fuerte.

Una vez que sea consciente de esto, se dará cuenta de que, en su lenguaje cotidiano, las personas utilizan constantemente palabras para comunicad e en qué sistema y en qué submodalidades están sintonizadas. Escuche las formas que tienen de describir su experiencia, y tómelas literalmente. (Por ejemplo, en las últimas frases he utilizado los términos «conectadas» y «escuche», por lo que se trata claramente de ejemplos auditivos).

¿Cuántas veces ha escuchado decir a alguien: «No me imagino haciendo eso»? Le están comunicando cuál es el problema: Si se ha imaginaran haciéndolo, se encontrarían en un estado de ánimo en el que sentirían como si pudieran hacer que ocurriera. Es posible que alguien le haya dicho alguna vez: «Estás sacando las cosas de quicio». Si usted se siente realmente enojado, es posible que tenga razón. Es posible que tome las imágenes en su mente y las haga mucho más grandes de lo que son, lo que tiende a intensificar la experiencia. Si alguien dice: «Esto me resulta muy pesado», puede ayudarle consiguiendo que se sienta más ligero con respecto a la situación y, de ese modo, logrará que se sienta

En un estado de ánimo mucho mejor para afrontarla. Si alguien dice: « OS voy a destemplar», tiene que conseguir que la persona vuelva a templarse para que pueda cambiar de estado de ánimo.

Expresiones comunes basadas en:

Submodalidades visuales:
Eso me ha iluminado el día.
Eso sitúa las cosas en una mejor perspectiva.
Eso es una prioridad máxima.
Este tipo tiene un pasado que hay que comprobar.
Los árboles no nos dejan ver el bosque.
No hago más que encontrarme de frente con este problema.

Submodalidades auditivas:
Siempre anda dándome la tabarra por eso.
El problema me grita.
Te escucho claro y fuerte.
Todo lo que estábamos haciendo se detuvo con un chirrido.
Ese tipo es realmente excéntrico.
Eso suena muy bien.

Submodalidades quinésicas:
Ese tipo es pegajoso.
Desaparece/aparece la presión.
Esa cosa me abruma.
Siento como si todo eso me pesara sobre la espalda.
Este concierto es realmente caliente.
Me siento absolutamente inmerso en este proyecto.

Nuestra habilidad para cambiar la forma en que nos sentimos depende de la habilidad para cambiar nuestras submodalidades. Debemos aprender a controlar los diversos elementos con los que nos representamos las experiencias y a cambiarlas de forma que nos ayuden a obtener los resultados que queremos. Por ejemplo, ¿se ha encontrado alguna vez diciendo que

necesita «distanciarse» de un problema? Si es así, quisiera que probara algo. Piense en una situación que actualmente represente un desafío para usted. Hágase una imagen de esa situación en su mente, y luego imagínese que la empuja, alejándola más y más de sí mismo. Sitúese por encima de ella y mírela desde arriba, con una nueva perspectiva. ¿Qué sucede con su intensidad emocional? Para la mayoría de la gente, suele disminuir. ¿Qué ocurre si la imagen se hace más confusa y pequeña? Ahora tome la imagen del problema y hágala más grande, más brillante, acérquesela más. Para la mayoría de la gente, eso produce un aumento de la intensidad.

Vuelva a empujarla y observe cómo la derrite el sol. Un sencillo cambio en cualquiera de uno de estos elementos es como cambiar los ingredientes de una receta. Van a alterar definitivamente lo que usted experimente finalmente en su cuerpo. Aunque en Poder sin límites ya hablé en profundidad de las submodalidades, aquí vuelvo a revisar el tema porque quiero asegurarme, que comprende usted esta distinción. Se trata de algo crítico para comprender buena parte del trabajo que llevaremos a cabo en este libro.

Recuerde que la forma en que se sienta sobre las cosas cambiará instantáneamente mediante un cambio en las submodalidades. Por ejemplo, piense en algo que ocurrió ayer. Imagínese esa experiencia por un momento. Tome la imagen en su memoria y sitúela detrás de usted. Poco a poco, empújela hacia atrás, hasta que se encuentre a kilómetros de distancia, y no sea más que un punto diminuto y difuso en la oscuridad. ¿Tiene ahora la impresión de que eso ocurrió ayer o hace mucho tiempo? Si el recuerdo es bueno, recupérelo; en caso contrario, déjelo donde está ahora. ¿Quién necesita enfocar la memoria sobre eso? En contraste, seguro que ha tenido en su vida algunas experiencias increíblemente maravillosas. Piense ahora mismo en una de ellas, una qué ocurrió hace mucho tiempo. Recuerde la imagen de esa experiencia. Tráigala hacia adelante, sitúela delante de sí. Hágala más grande, más brillante y llena de color; conviértala en una imagen tridimensional.

Entre en su cuerpo tal y como era entonces y luego sienta esa experiencia ahora mismo, como si estuviera allí. ¿Tiene la sensación de que eso ocurrió hace mucho tiempo, o es quizás algo de lo que está disfrutando ahora mismo? Como ve, hasta su experiencia del tiempo puede cambiar gracias al cambio de las submodalidades.

CREE SU PROPIO ANTEPROYECTO

Descubrir sus propias submodalidades constituye un proceso divertido. Quizá quiera hacerlo por su propia cuenta, aunque es posible que se divierta más haciéndolo con otra persona Eso le ayudará a ser más exacto, y si esa otra persona está leyendo también este libro, tendrán mucho de que hablar al respecto, y dispondrá de un/a compañero/a en su compromiso por alcanzar el dominio personal. Y ahora, muy rápidamente, piense en una época de su vida en la que haya tenido una experiencia muy agradable y haga lo siguiente: valore su sensación agradable según una escala del 0 al 100 en el que el 0 no representa ningún disfrute y el 100 el máximo disfrute que pueda haber experimentado. Digamos que hace usted una valoración de 80 en esta escala de intensidad emocional. Ahora, consulte la lista de posibles submodalidades de este capitulo y descubra qué elementos son más aptos que otros para crear un mayor disfrute en su vida, más sentimientos de placer que de dolor.

Empiece a evaluar cada una de las preguntas de la lista, en comparación con su experiencia. Así, por ejemplo, al recordar esta experiencia y enfocar la atención sobre las submodalidades visuales, pregúntese: « ¿Se trata de una película o de un plano fijo?». Si es una película, observe cómo se siente. ¿Se siente bien? Ahora, cambie a lo opuesto. Conviértalo en un plano fijo y vea lo que ocurre. ¿Desciende su nivel de disfrute?

¿Desciende de una forma significativa? ¿En qué porcentaje? Al convertirlo en un plano fijo, ¿desciende, por ejemplo, del 80 hasta el 50? Anote el impacto que ese cambio ha ejercido sobre usted, y podrá utilizar esta distinción en el futuro.

Luego, haga volver la imagen a su forma inicial; es decir, conviértala de nuevo en una película, si es eso lo que era, para volver a sentirse de nuevo en el nivel 80. Pase a la siguiente pregunta de la lista. ¿Es en color o en blanco y negro? Si era en blanco y negro, observe cómo se siente. Ahora, vuelva a hacer lo opuesto. Añada color y vea lo que sucede. ¿Eleva su intensidad emocional por encima de 80? Anote el impacto emocional que eso ha ejercido sobre usted. Si alcanza una puntuación de 95, esto puede ser algo valioso a recordar en el futuro. Por ejemplo, cuando piensa en una tarea que habitualmente trata de evitar, verá cómo su intensidad emocional positiva aumenta inmediatamente si añade color a esa imagen.

Ahora, vuelva la imagen a blanco y negro y observe de nuevo lo que sucede con su intensidad emocional, y la gran diferencia que eso representa. Recuerde terminar siempre restaurando el estado de ánimo original, antes de pasar a la siguiente pregunta. Devuelva el color a la imagen si era así; hágala más brillante de lo que era antes, hasta que la vea virtualmente en vuelta en un color muy vivo.

De hecho, la brillantez es una submodalidad importante para la mayoría de la gente; dar luminosidad a las cosas intensifica la emoción que éstas nos producen. Si reflexiona sobre la experiencia agradable que está teniendo ahora mismo y hace que la imagen sea más y más brillante, probablemente se sentirá mucho mejor, ¿verdad? Claro que hay excepciones. Si está saboreando el recuerdo de un momento romántico y de repente enciende todas las luces, puede que eso no sea lo más apropiado. ¿Qué sucedería si hiciera que la imagen fuese a media luz, oscura y desenfocada? Eso es algo casi depresivo para la mayoría de la gente. Así pues, vuelva a hacerla brillante.

Repase la lista de las submodalidades visuales, anotando cuál de ellas cambia más su intensidad emocional. Luego, haga su mismo con las submodalidades auditivas. Al recrear la experiencia dentro de su cabeza, ¿cómo le suena? ¿Qué efecto provoca en el nivel de placer que siente el hecho de aumentar el volumen? Al aumentar el ritmo, ¿de qué modo afecta a su disfrute? ¿En cuánto? Anótelo y cambie tantos otros elementos como crea posible. Si lo que está imaginando es el sonido la voz de alguien, experimente con diferentes inflexiones y acentos, y observe lo que le hace eso a su nivel de disfrute de la experiencia. Si cambia la calidad del sonido, pasando de suave y sedoso a basto y grave, ¿qué sucede? Recuerde terminar restaurando los sonidos a su forma auditiva original, de modo que todas las cualidades continúen produciéndole placer.

Lista de posibles submodalidades.

Visual

1. Película/foto fija	¿Es una película o un encuadre fijo?
2. Color blanco y negro	¿Es en color O en blanco y negro?
3. Derecha/izquierda/centro	¿Está la imagen a la derecha a la izquierda o en el centro?
4. Arriba, medio, abajo	¿Está la imagen arriba, en medio o abajo?
5. Brillante/difusa/oscura	¿Es la imagen brillante, difusa u oscura?
6. Tamaño	¿Es la imagen de tamaño natural, mayor o menor?
7. Proximidad	¿Cómo de cerca está la imagen de usted?
8. Rápido/medio/lento	La velocidad de la imagen, ¿es rápida, Media o lenta?
9. ¿Enfoque específico?	¿Algún elemento concreto enfocado consistentemente?
10. En la imagen	¿Está usted en la imagen o mirándola a distancia?
11. Encuadre/panorama	¿Tiene la imagen un encuadre o es panorámica?
12. 3D/2D	¿Es la imagen tridimensional o bidimensional?
13. Color particular	¿Hay algún color que le impacte más que otros?
14. Punto de vista	¿La está mirando desde arriba, desde un lado, etc.?
15. Inductor espectral	¿Hay algo que induzca sentimientos fuertes?

Auditivo.

1. El yo/Otros	¿Se está diciendo algo a sí mismo o escuchándolo de otros?
2. Contenido	¿Qué dice o escucha específicamente?
3. Cómo se dice	¿Cómo lo dice o lo escucha?
4. Volumen	¿Es muy ruidoso?
5. Tonalidad	¿Cuál es la tonalidad?
6. Ritmo	¿Con qué rapidez se dice?
7. Localización	¿De dónde procede el sonido?
8. Armonía/cacofonía	¿Está el sonido en armonía o es cacofónico?
9. Regular/irregular	¿Es el sonido regular o irregular?
10. Inflexión	¿Hay alguna inflexión en la voz?
11. Ciertas palabras	¿Se enfatizan ciertas palabras?
12. Duración	¿Cuánto dura el sonido?
13. Singularidad	¿Qué hay de singular en el sonido?
14. Inductor especial	¿Hay algo que induzca sentimientos fuertes?

Quinestésico.

l. Cambio de temperatura	¿Hubo algún cambio de temperatura? ¿Caliente o frío?
2. Cambio de textura	¿Hubo un cambio de textura? ¿Basto o suave?
3. Rígido/flexible	¿Es rígido o flexible?
4. Vibración	¿Hay vibración?
5. Presión	¿Hubo algún aumento o disminución de la presión?
6. Localización de la presión	¿Dónde se localizaba la presión?
7. Tensión/relajación	¿Hubo un aumento en la tensión o relajación?
8. Movimiento/dirección/velocidad	¿Hubo movimiento? En tal caso, ¿cuáles eran la dirección y la velocidad?
9. Respiración	¿Calidad de la respiración?
10. Peso	¿Es algo pesado o ligero? ¿Dónde empezaba/terminaba?
11. Estable/intermitente	¿Son los sentimientos estables o intermitentes?
12. Tamaño/cambio de figura	¿Ha cambiado de tamaño o de figura?
13. Dirección	Los sentimientos ¿llegaban al cuerpo o salían de éste?
14. Inductor especial	¿Hay algo que induzca sentimientos fuertes?

Finalmente, enfoque la atención sobre las submodalidades quinésicas. Al recordar esta experiencia agradable, ¿cómo se intensifica o disminuye su placer si cambia los diversos elementos quinésicos? Si aumenta la temperatura, ¿se siente más cómodo o le hace eso subirse por las paredes? Enfoque la atención sobre su respiración. ¿Dónde está usted respirando? Si cambia la calidad de su respiración, pasando de rápida y superficial a larga y profunda, ¿cómo afecta eso a la calidad de su experiencia? Observe estas diferencias y anótelas. ¿Qué sucede con la textura de la imagen? Juegue con ella; cámbiela de suave y algodonosa a húmeda y pegajosa.

Al pasar por cada uno de estos cambios, ¿cómo se siente su cuerpo? Anótelo. Una vez que haya experimentado con toda la lista de submodalidades, vuelva al principio y ajústelo hasta que vuelva a surgir la imagen más agradable; hágala lo bastante real como para rodearla con sus manos, apretarla y sacarle todo el jugo.

Al hacer estos ejercicios se dará cuenta rápidamente de que algunas de estas submodalidades son mucho más poderosas que otras para usted. Todos nosotros estamos constituidos de forma diferente y tenemos nuestras formas preferidas de representarnos nuestras propias experiencias. Lo que acaba de hacer es producir un anteproyecto en el que se refleja cómo está constituido su cerebro. Consérvelo y úselo; algún día le vendrá muy bien y quizás ese día sea hoy mismo. Al saber cuáles son las submodalidades que le inducen, sabrá cómo cambiar sus emociones positivas y disminuir sus emociones negativas.

Por ejemplo, si sabe que transformar algo en más grande y brillante y acercárselo mucho le produce una tremenda intensificación de su emoción, puede sentirse motivado para hacer algo cambiando esta imagen para que concuerde con sus criterios. También sabrá cómo evitar que sus problemas sean grandes, brillantes y estén demasiado cercanos, ya que en tal caso también intensificaría sus emociones negativas. Sabrá cómo salir de un estado de ánimo limitador y entrar en otro que esté lleno de energía y le transmita poder. Y de ese modo puede hallarse mejor equipado para continuar su camino hacia el poder personal.

Para afrontar los desafíos es crucial conocer el gran papel que juegan las submodalidades en su experiencia de la realidad.

Por ejemplo, el que usted se sienta confuso o siguiendo una trayectoria correcta, es una cuestión de submodalidades. Si piensa en algún momento en que se sintió confuso, recuerde si se estaba representando la experiencia como una imagen fija o como una película. Luego, compare eso con otra ocasión en que tuvo la impresión de comprender algo. Cuando la gente se siente confusa, ello se debe a menudo a que posee una serie de imágenes en la cabeza que se encuentran amontonadas en un lío caótico, debido a que alguien ha estado hablando con excesiva rapidez o en voz demasiado alta. Otras personas, en cambio, se sienten confusas si se les enseñan las cosas con excesiva lentitud. Estos individuos necesitan ver las imágenes en forma de película, para ver cómo se relacionan las cosas unas con otras; de otro modo, el proceso se hace demasiado disociado. ¿Ve ahora cómo la comprensión de las submodalidades de alguien puede ayudarle a aprender de una forma más efectiva?

El problema es que la -mayoría de nosotros tomamos nuestras pautas limitadoras y las convertimos en algo grande, brillante, cercano, ruidoso o pesado (dependiendo de la submodalidad con la que se esté conectado), y luego nos preguntamos por qué nos sentimos abrumados. Si alguna vez ha logrado salir de ese estado de ánimo, se debe probablemente a que usted mismo o alguien más ha tomado esa imagen y la ha cambiado, redirigiendo así su enfoque. Finalmente, dice: «Oh, resulta que no era un asunto tan grande». O bien trabajó usted un aspecto de la cuestión y, al hacerlo, no le pareció un proyecto tan grande. Se trata de estrategias sencillas, muchas de las cuales ya fueron tratadas en Poder sin límites. En este capítulo espero despertar su apetito y hacerle ser consciente de ellas.

CAMBIE SUS ESTADOS Y HABRÁ CAMBIADO SU VIDA

Ahora puede cambiar su estado de ánimo de muchas formas, y todas ellas son muy sencillas. Puede cambiar inmediatamente su fisiología cambiando su forma de respirar. O cambiar el enfoque al decidir en qué quiere centrar la atención, o el orden de las cosas en las que se fija, o en la forma de hacerlo. Puede usted cambiar sus submodalidades. Si ha estado enfocando la atención sobre lo peor que podría suceder, y lo ha hecho de forma consistente, ya no hay excusa alguna para seguir haciéndolo así. Empiece ahora mismo a dirigir su mirada hacia lo mejor.

La clave de la vida consiste en disponer de tantas fórmulas para guiarla que hacerlo se convierta en un arte. El desafío que se le plantea a la mayoría de la gente es que sólo conoce unas pocas formas de cambiar su estado de ánimo: come en exceso, bebe demasiado, duerme mucho, va de compras o toma drogas, nada de lo cual nos confiere más poder; antes al contrario, todo eso tiene sobre nosotros consecuencias desastrosas y trágicas. El mayor de los problemas es que muchas de estas consecuencias son acumulativas, de modo que ni siquiera nos damos cuenta del problema hasta que ya es demasiado tarde. Eso fue lo que le sucedió a Elvis Presley y, desgraciadamente, es lo mismo que le está sucediendo cada día a mucha otra gente. Imagínese una rana desgraciada a la que se mete en un puchero para ser hervida a fuego lento hasta morir.

Si se la hubiera dejado caer en un puchero de agua hirviendo, la conmoción del calor la habría hecho saltar inmediatamente hacia atrás, pero con un calor que sólo va aumentando gradualmente, ni siquiera se da cuenta de que está en peligro, hasta que ya es demasiado tarde para salir.

El viaje hacia las cataratas del Niágara se inicia cuando no se controlan los estados de ánimo, porque, si no se controlan, tampoco podrá controlar su comportamiento. Si hay cosas que necesita llevar a cabo, pero no logra motivarse lo suficiente, dése cuenta de que no se encuentra usted en el estado de ánimo apropiado. Eso, sin embargo, no es una excusa, sino una orden. Es la orden de hacer lo que sea necesario para cambiar su estado de ánimo, ya sea variando su fisiología o su enfoque. En un momento determinado, me situé en un estado de ánimo en el que me sentí presionado a escribir mi libro; no fue ningún milagro que me pareciera imposible. Entonces, tuve que encontrar una forma de cambiar mi estado de ánimo; de no haberlo hecho así, no estaría usted leyendo esto. Tenía que encontrarme en un estado de creatividad, de excitación. Si quiere usted seguir una dieta, el dejarse arrastrar a un estado de temor, preocupación o frustración no le va a ayudar en nada.

Tiene que encontrarse en un estado de determinación si es que quiere alcanzar el éxito. Si desea realizar mejor su trabajo, debe darse cuenta de que la inteligencia es a menudo un factor del estado. Personas que supuestamente tienen una capacidad limitada, son capaces de reaccionar y aumentar su nivel de comprensión si adoptan un nuevo estado de ánimo. Así lo he demostrado muchas veces con personas disléxicas. Aunque la dislexia es una función de nuestras facultades visuales, también lo es de nuestros estados mentales y emocionales. Las personas disléxicas no invierten las letras o las palabras cada vez que escriben o leen algo. Es posible que lo hagan la mayoría de las veces, pero no todas. La diferencia existente entre los momentos en que son capaces de leer claramente y aquellos otros en que invierten las letras procede del estado de ánimo en que se encuentran. Si cambia usted su estado, habrá cambiado inmediatamente su nivel de actuación.

Cualquiera que sea disléxico o que tenga que enfrentarse a algún otro desafío basado en su estado emocional, puede utilizar estas estrategias para dar la vuelta a las cosas.

Como quiera que el movimiento puede cambiar de inmediato nuestro estado de ánimo, tiene sentido crear muchas formas de hacerlo con un solo movimiento singular y en un instante. Una de las cosas que cambiaron mi vida de una forma radical fue algo que aprendí por primera vez hace años. En Canadá descubrí a un hombre que se dedicaba a partir madera utilizando técnicas de karate. En lugar de pasarme un año y medio o dos aprendiendo la técnica, sin entrenamiento en artes marciales, me dediqué a descubrir en qué enfocaba la atención, cómo lo hacía (la brillantez y todo lo demás), cuáles eran sus creencias, y cuál era su estrategia física, es decir, cómo utilizaba específicamente su cuerpo para partir la madera.

Practiqué una y otra vez sus movimientos físicos, haciéndolos idénticos y con una tremenda intensidad emocional, enviando a mi cerebro profundas sensaciones de certidumbre. Mientras tanto, mi instructor me entrenaba en mis movimientos. ¡BAM! Partí un trozo de madera, luego dos, después tres, cuatro. ¿Qué había hecho para conseguirlo?

1) Elevé mis criterios e hice que el hecho de partir madera se constituyera en una obligación para mí, algo que antes habría aceptado como una limitación;
2) cambié mi creencia limitad ora en cuanto a mi habilidad para hacer esto, cambiando para ello mi estado emocional, que pasó a ser de certidumbre, y
3) imité una estrategia efectiva para provocar el resultado.

Este acto transformó mi sentido del poder y de la certidumbre a través de todo mi cuerpo. Empecé a utilizar este mismo sentido de certidumbre para «partir madera», y lo dediqué a lograr otras cosas que nunca había pensado que pudiera hacer, y gracias a eso dejé atrás con facilidad mis vacilaciones y algunos de mis temores. A lo largo de los años, continué usando y reforzando las sensaciones. Y al cabo de unos pocos años empecé a enseñarlas a otras personas, incluso a niños, a niñas de once y doce años, demostrándoles cómo aumentar su autoestima y ofreciéndoles una experiencia que ellos no creían posible. Finalmente, empecé a utilizar esto como parte de mis seminarios de poder ilimitado basados en cintas de vídeo, dirigidos por las personas que habían establecido una franquicia conmigo, por nuestros asesores en desarrollo personal, repartidos por todo el mundo. Esas personas admiten a participantes y en treinta minutos o menos consiguen que superen sus temores y aprendan a progresar a través de cualquier cosa que los detenga en sus vidas. Después de haber partido la madera, aprenden a usar esta experiencia para obtener una sensación de certidumbre que es necesaria para perseguir cualquier cosa que deseen alcanzar en la vida. Siempre resulta fascinante observar a un hombre corpulento, convencido de que puede hacerlo por la simple fuerza bruta, pero que fracasa, y luego ver a una mujer que tiene la mitad de su tamaño y tono muscular y que rompe la madera en un santiamén, porque está segura de su fisiología.

“La experiencia no es lo que le sucede a un hombre, sino lo que ese hombre hace con lo que le sucede.”
ALDOUS HUXLEY.

Debe darse cuenta de que tiene que tomar un control consciente sobre el funcionamiento de su propia mente. Y tiene que hacerlo deliberadamente, ya que de otro modo se va a encontrar a merced de aquello que suceda a su alrededor. La primera habilidad que debe dominar consiste en ser capaz de cambiar su estado de ánimo instantáneamente, sin que importen las circunstancias ni lo asustado o frustrado que se sienta. Ésa es una de las habilidades fundamentales que la gente desarrolla en mis seminarios. Aprende a cambiar rápidamente su estado de ánimo y pasar de tener miedo y «saber» que no puede hacer algo, a saber que puede hacerlo y que es capaz de emprender una acción efectiva. El desarrollo de

experiencias como éstas, en las que usted cambia con rapidez, le proporciona un poder tremendo en su vida, algo que no podrá apreciar del todo hasta que lo haya intentado por sí mismo.

La segunda habilidad es que debe ser capaz de cambiar su estado de ánimo en cualquier circunstancia, en cualquier ambiente que le haga sentirse incómodo condicionándose a sí mismo hasta sentirse bien, sin que importe dónde se encuentre. La tercera habilidad consiste en establecer una serie de pautas habituales en la manera de usar su fisiología y enfoque para que pueda sentirse bien sin necesidad de hacer ningún esfuerzo consciente. Mi definición del éxito es vivir su vida de una forma que le haga sentir toneladas de placer y muy poco dolor, y en que, gracias a su estilo de vida, la gente que le rodea experimente mucho más placer que dolor. Alguien que haya conseguido muchas cosas, pero que siga viviendo en constante dolor emocional, o que se vea siempre rodeado por gente que experimenta dolor, no ha alcanzado el verdadero éxito. El cuarto objetivo se centra en capacitar a los demás para cambiar su estado de ánimo instantáneamente, hacerlo en cualquier ambiente y para toda su vida. Eso es lo que aprenden las personas con las que he establecido una franquicia y lo que aplican con respecto a sí mismas y a las personas con las que trabajan.

Así pues, ¿qué necesita recordar de este capítulo? Todo lo que desea realmente en la vida es cambiar la forma en que se siente. Sus emociones no son más que tormentas bioquímicas para su cerebro, y usted puede controlarlas en cualquier momento. Puede experimentar el éxtasis ahora mismo, o puede dejarse arrastrar por el dolor y la depresión, o sentirse abrumado, eso depende de usted. No necesita drogas ni ninguna otra cosa para conseguido. Existen muchas formas efectivas y como ya aprendió en el capítulo dedicado a las creencias, puede superar los efectos de las drogas a través de los elementos químicos que crea en su propio cuerpo, cambiando su enfoque y la forma en que usa su fisiología. Esos productos químicos que producimos son mucho más poderosos que cualquier otra sustancia exterior a nosotros.

"Todo momento grande y exigente que se produce en los canales del mundo es el triunfo de algún entusiasmo."
RALPH WALDO EMERSON

¿SABE QUÉ HACER PARA SENTIRSE BIEN?

Durante un viaje de negocios a Toronto, me sentí físicamente tenso debido a un intenso dolor en la espalda. Cuando el avión se disponía a aterrizar, empecé a pensar en lo que necesitaba hacer en cuanto llegara al hotel. Para entonces ya serían las 10:30 de la noche, y a la mañana siguiente tenía que levantarme temprano para dirigir mi seminario. Podía comer algo (no había probado bocado en todo el día), pero ya era terriblemente tarde. Podía preparar mi conferencia y ver las noticias en la tele. En ese preciso momento, me di cuenta de que todas estas acciones no eran más que simples estrategias para librarme del dolor y obtener algún nivel de placer. Sin embargo, ninguna de esas acciones era tan exigente. Necesitaba ampliar mi lista de formas de experimentar placer, independientemente del momento y el lugar donde me encontrara.

¿Sabe usted qué hacer para sentirse bien? Parece una pregunta estúpida, ¿verdad? Pero, en realidad, ¿dispone usted de una serie de formas específicas y capacitadoras para sentirse bien en un instante? ¿Puede conseguirlo sin necesidad de recurrir a la comida, el alcohol, las drogas, el tabaco y otras fuentes adictivas? Estoy seguro de que conoce algunas formas, pero dediquémonos a aumentar la lista. Identifiquemos ahora mismo algunas de las alternativas positivas de las que ya disponga para sentirse bien. Siéntese ahora mismo y anote

una lista de cosas que haga habitualmente para cambiar la forma en que se siente. Mientras está haciendo la lista, ¿por qué no añadir algunas cosas nuevas que no haya intentado hasta ahora y que también podrían cambiar su estado de ánimo y hacerlo más positivo?

No se detenga hasta que haya anotado un mínimo de quince formas de sentirse instantáneamente bien, aunque lo ideal sería anotar por lo menos veinticinco. Se trata de un ejercicio al que quizá desee volver una y otra vez hasta haber encontrado por lo menos cien formas.

Lista de formas para cambiar cómo me siento, para pasar del dolor al placer y para sentirme bien inmediatamente.

1.__________
2.__________
3.__________
4.__________
5.__________
6.__________
7.__________
8.__________
9.__________
10.__________
11.__________
12.__________
13.__________
14.__________
15.__________
16.__________
17.__________
18.__________
19.__________
20.__________
21.__________
22.__________
23.__________
24.__________
25.__________
26.__________
27.__________
28.__________

Al hacer una lista para mí mismo, me di cuenta de que interpretar música constituía una de las formas más poderosas con las que podía cambiar rápidamente mi estado de ánimo. Leer era otra forma de sentirme bien, porque entonces cambiaba mi enfoque, y me encanta aprender, sobre todo cuando leo algo instructivo e informativo que pueda aplicar inmediatamente a mi vida. Cambiar los movimientos de mi cuerpo es algo que puedo hacer instantáneamente para romper un estado de ánimo limitador y entrar en otro con mayores

recursos: ejercitarme en mi escalera maestra, con la música a toda potencia, saltar arriba y abajo sobre mi unidad de rebote, correr ocho kilómetros cuesta arriba, nadar.

He aquí algunas otras: bailar, cantar al compás de un disco favorito, ver una película de comedia, ir a un concierto, escuchar cintas de audio informativas. Tomar un jacuzzi, un baño caliente. Hacer el amor con mi esposa. Disfrutar de una cena familiar, con todos los miembros de la familia sentados a la mesa, y charlar sobre lo que sea más importante para nosotros. Abrazar y besar a mis hijos, abrazar y besar a Becky. Llevar a Becky a ver una película como Fantasma, sentados en nuestras butacas, anegados en lágrimas. Crear una nueva idea, una nueva empresa, un nuevo concepto. Refinar o mejorar cualquier cosa que esté haciendo en esos momentos. Crear cualquier cosa. Contar chistes a mis amigos. Hacer cualquier cosa que me dé la sensación de estar contribuyendo a algo. Dirigir cualquiera de mis seminarios, especialmente los más grandes (una de mis submodalidades favoritas).

Repasar mis recuerdos, recordar vívidamente una experiencia maravillosa que haya tenido recientemente, o en el pasado, rememorándola en mi diario.

SI NO DISPONE DE UN PLAN PARA EL PLACER, EXPERIMENTARA DOLOR

La clave consiste en crear una lista enorme de formas de conseguir sentirse bien, para no tener la necesidad de volverse hacia aquellas otras que son destructivas. Si vincula dolor con los hábitos destructivos y más y más placer con los nuevos hábitos capacitadores, descubrirá que la mayoría de ellos le será accesible en la mayor parte de las ocasiones. Convierta esta lista en una realidad, desarrolle un plan para el placer para todos y cada uno de sus días. No se limite a confiar al azar en que el placer se le presentará de algún modo; prepárese para sentir el éxtasis. ¡Hágale espacio!

Aquí estamos hablando, una vez más, de condicionar su sistema nervioso, su cuerpo y su enfoque mental, de modo que busque constantemente formas de que todo le beneficie en la vida. Recuerde que si continúa teniendo una pauta emocional limitadora, ello se debe a que utiliza su cuerpo de la forma habitual, o a que enfoca continuamente la atención de una cierta forma limitadora. Si es el enfoque lo que necesita cambiar, existe una herramienta increíble para cambiarlo en un instante.

Debe saber que...

8

Las preguntas son la respuesta

"Aquel que se hace preguntas, no puede evitar las respuestas."
PROVERBIO DEL CAMERÚN

NO NECESITABAN ninguna razón. Llegaron, simplemente, porque él era de descendencia judía. Los nazis asaltaron su hogar y le detuvieron, a él y a toda su familia. No tardaron en ser conducidos como ganado, metidos en un tren atestado, y enviados al infame campo de la muerte de Auschwitz. Ni sus pesadillas más perturbadoras le habían preparado para ver a su familia asesinada ante sus propios ojos. ¿Cómo podía seguir viviendo con el horror de haber visto a otro niño llevar las ropas de su hijo porque éste estaba muerto como resultado de una de aquellas «duchas»?

De algún modo, se las arregló para seguir viviendo. Un buen día, miró la pesadilla que le rodeaba y se enfrentó a una verdad insoslayable: si se quedaba allí un solo día más, se hallaba destinado a morir. Tomó la decisión de escapar, y supo que la evasión tenía que producirse inmediatamente. No sabía cómo, sólo sabía que tenía que hacerla. Llevaba semanas preguntando a los otros prisioneros: « ¿Cómo podemos escapar de este lugar horrible?» Las respuestas que recibía siempre parecían ser las mismas: «No seas estúpido -le decían-o No hay forma de escapar de aquí. Hacer esas preguntas no hará más que torturar tu alma. Limítate a trabajar duro y a rezar para sobrevivir». Pero él no pudo aceptar esa respuesta; no estaba dispuesto a aceptarla. Llegó a sentirse obsesionado por la idea de escapar, y aunque sus preguntas no parecían tener ningún sentido, siguió preguntándose una y otra vez: « ¿Qué puedo hacer? Tiene que haber una forma. ¿Cómo puedo salir de aquí hoy mismo, sano y salvo?»

En la Biblia se dice: < Pedid y se os dará». Y por alguna razón, ese mismo día encontró una respuesta. Quizá fue la intensidad con que se hizo la pregunta, o su sentido de la certidumbre de que «ahora ha llegado el momento». O posiblemente sólo fue el impacto de enfocar continuamente la atención sobre la respuesta a una pregunta que le quemaba. Fuera cual fuese la razón, el poder gigantesco de la mente y el espíritu humanos consiguió despertar a este hombre. La respuesta le llegó a través de una fuente improbable: el olor nauseabundo de la carne humana corrompida. Allí, a sólo unos pocos pasos de distancia de donde realizaba su trabajo, observó un enorme montón de cuerpos que habían sido amontonados en la caja de un camión: hombres, mujeres y niños que habían sido gaseados. Se les habían quitado los empastes de oro, todo aquello que poseían, cualquier joya, y hasta las ropas.

En lugar de preguntarse: « ¿Cómo pueden los nazis ser tan despreciables, tan destructivos? ¿Cómo puede Dios haber permitido algo tan maligno? ¿Por qué me ha hecho Dios esto?», Stanislav Lec se hizo una pregunta diferente. Se preguntó: « ¿Cómo puedo utilizar esto para escapar?» Y obtuvo instantáneamente la respuesta.

Al acercarse el final del día y cuando el grupo de trabajo se disponía a regresar hacia los barracones, Lec se ocultó detrás del camión. Se quitó las ropas en un santiamén y se metió, desnudo, entre el montón de cuerpos, sin que nadie le viera. Aparentó estar muerto y permaneció totalmente quieto, a pesar de que más tarde estuvo a punto de ser aplastado cuando el montón de cuerpos cayó sobre él. El olor fétido de la carne corrompida y los rígidos restos de los muertos le rodeaban por todas partes. Esperó y esperó, confiando en que nadie se diera cuenta de que había un cuerpo vivo en aquel montón de muertos, confiando en que el camión emprendería su marcha tarde o temprano.

Finalmente, oyó el ruido del motor al ponerse en marcha. Sintió el estremecimiento de la caja del camión. Y en un momento experimentó un atisbo de esperanza mientras yacía allí, entre los muertos. Al cabo de un rato, el camión se detuvo y descargó su fantasmal cargamento de docenas de muertos y un hombre que aparentaba ser uno de ellos, dejándolo caer sobre una fosa gigantesca abierta en el exterior del campo. Lec permaneció allí durante horas, hasta que cayó la noche. Cuando estuvo finalmente seguro de que no había nadie por los alrededores, salió de entre la montaña de cadáveres y recorrió desnudo sesenta kilómetros, hasta la libertad.

¿Cuál fue la diferencia entre Stanislav Lec y los muchos otros que perecieron en los campos de concentración? Aunque, desde luego, hubo numerosos factores, una diferencia crítica fue que él se planteó una pregunta diferente. Se la hizo persistentemente, con la expectativa de encontrar una respuesta, y su cerebro halló una solución que le salvó la vida. Las preguntas que se hizo a sí mismo aquel día, en Auschwltz, le indujeron a tomar decisiones en una fracción de segundo, lo que condujo a acciones que impactaron su destino de forma muy significativa. Pero, antes de encontrar la respuesta, tuvo que tomar decisiones, y para emprender aquellas acciones, tuvo que hacerse las preguntas correctas.

A lo largo de este libro ha aprendido usted cómo las creencias afectan nuestras decisiones, acciones, la dirección de nuestras vidas y, en consecuencia, nuestro destino. Pero todas esas influencias no son más que producto de nuestro pensamiento, de la forma en que nuestro cerebro evalúa y crea significados a través de toda su vida. Así que, para llegar al fondo de cómo crearnos nuestra realidad sobre una base cotidiana, necesitamos responder a la pregunta: « ¿Cómo pensamos?».

NUESTRAS PREGUNTAS DETERMINAN NUESTROS PENSAMIENTOS

Un día, me encontraba pensando en acontecimientos importantes que habían ocurrido en mi propia vida y en las vidas de las personas a las que había conocido a lo largo del camino. Me había encontrado con mucha gente, afortunada y desgraciada, con éxito y fracasada; realmente, deseaba saber qué había permitido a las personas de éxito lograr tantas cosas grandes, mientras que otras personas con educación similar o incluso mejor desaparecían tragadas por las cataratas del Niágara. Así pues, me pregunté: « ¿Qué es lo que constituye la mayor diferencia en mi vida, en quién me convierto, quién soy como persona y hacia dónde me dirijo?» La respuesta que encontré ya la he compartido con usted: «No son los acontecimientos que configuran mi vida lo que determina cómo me siento y actúo, sino más bien la forma que tengo de interpretar y evaluar las experiencias de mi vida. El significado que doy a cada acontecimiento determinará las decisiones que tome, las acciones que emprenda y, en consecuencia, mi destino.

Sin embargo,¿cómo evalúo yo las cosas? ¿Qué es exactamente una evaluación?»

Pensé: «Bueno, en estos momentos estoy evaluando,¿verdad? Estoy tratando de evaluar cómo describir lo que es una evaluación. ¿Qué estoy haciendo ahora mismo?» Entonces me di cuenta de que me había estado haciendo una serie de preguntas y, evidentemente, éstas eran:

¿Cómo hago una evaluación?
¿Qué es exactamente una evaluación?
Ahora mismo, estoy evaluando, ¿verdad?
¿Qué estoy haciendo ahora mismo?

Entonces, pensé: « ¿Es posible que las evaluaciones no sean más que preguntas?» Me eché a reír y pensé: «Bueno, ¿acaso no es eso una pregunta?»

Empecé a darme cuenta de que pensar no es más que el proceso de hacerse preguntas y contestarlas. Si después de leer esto se dice usted: «Eso es cierto», o «Eso no es cierto», para haber hecho tal afirmación tiene que haberse hecho (consciente o inconscientemente) una pregunta: «¿Es eso cierto?» Si ha pensado: «Necesito reflexionar sobre eso», lo que está diciendo en realidad es: «Necesito hacerme algunas preguntas sobre eso. Necesito considerar eso por un momento». Al considerarlo, empezará por hacerse preguntas al respecto. Debemos darnos cuenta de que la mayoría de las cosas que hacemos, día tras día, es plantearnos y contestar preguntas. Así pues, si queremos cambiar la calidad de nuestras vidas debemos cambiar las preguntas que nos hacemos habitualmente. Esas preguntas dirigen nuestro enfoque y, en consecuencia, cómo pensamos y cómo sentimos.

Los niños, claro está, son verdaderos maestros en el arte de hacer preguntas. ¿Con cuántos millones de preguntas nos bombardean a medida que van creciendo? ¿Por qué cree usted que eso es así? ¿Acaso lo hacen sólo para volvernos locos? Debemos darnos cuenta de que ellos están haciendo constantemente evaluaciones acerca de lo que significan las cosas y qué deberían hacer. Empiezan a crear neuroasociaciones que guiarán sus futuros. Son máquinas de aprender, y la forma de aprender, de pensar, de establecer nuevas conexiones, se inicia haciendo preguntas, ya sea aquellas que nos hacemos a nosotros mismos o que planteamos a los demás.

Todo este libro y mi vida de trabajo es el resultado de haberme planteado preguntas acerca de lo que nos impulsa a todos a hacer lo que hacemos, y cómo podemos producir cambios con mayor rapidez y facilidad de lo que se ha hecho hasta ahora. Las preguntas son la forma fundamental que tenemos de aprenderlo virtualmente todo. De hecho, todo el método socrático (una forma de enseñanza que se remonta al antiguo filósofo griego Sócrates) se basa en que el maestro no hace otra cosa que plantear preguntas, que dirigen el enfoque del estudiante, y lograr que sea éste el que produzca sus propias respuestas.

Cuando me di cuenta del poder increíble de las preguntas para configurar nuestros pensamientos y, literalmente, nuestras propias respuestas a las experiencias, seguí «haciéndome preguntas». Empecé a observar con qué frecuencia aparecen las preguntas en nuestra cultura. Se habían puesto de moda juegos como el Trivial Pursuit, Jeopardy y Scruples. El libro de las preguntas, todo un libro dedicado a plantear preguntas para hacerle pensar a uno sobre su propia vida y valores, alcanzó un gran éxito. Los anuncios en la televisión y en la prensa preguntaban; « ¿Qué es lo que más se convierte en una leyenda?», ¿Cómo se deletrea "alivio"?, « ¿Es eso ya una sopa?». En un anuncio de televisión sobre las zapatillas de baloncesto, Spike Lee le pregunta a Michael Jordán: « ¿Son zapatos ?».

Pero yo no sólo quería saber cuáles eran las preguntas que nos hacíamos como sociedad. También deseaba descubrir las preguntas que constituyen una verdadera diferencia en la vida de las personas. Me dediqué a plantear preguntas a la gente, en mis seminarios, en los aviones, en las reuniones; hacía preguntas a todas las personas con las que me veía, desde presidentes de consejos de administración hasta personas sin hogar que me encontraba en la calle, tratando de descubrir las preguntas que habían creado su experiencia de la vida cotidiana. Me di cuenta así de que la diferencia fundamental entre la gente que parecía haber alcanzado el éxito (¡en cualquier ámbito!) y los que no, era que los primeros se habían hecho mejores preguntas y, como resultado de ello, habían obtenido mejores respuestas. Obtuvieron respuestas que les capacitaron para saber exactamente lo que tenían que hacer en cualquier situación para producir los resultados que deseaban.

La calidad de las preguntas crea una calidad de vida. Tiene que meterse esta idea en el cerebro, porque es tan importante como cualquier otra cosa que aprenda en este libro. Los negocios tienen éxito cuando aquellos que toman las decisiones que controlan su destino se

hacen las preguntas correctas sobre los mercados, las estrategias o las cadenas de producción. Las relaciones florecen cuando las personas hacen las preguntas correctas sobre en qué ámbitos hay conflictos potenciales, y cómo apoyarse los unos a los otros, en lugar de desgarrarse mutuamente. Los políticos ganan elecciones cuando las preguntas que plantean (ya sea explícita o implícitamente) les proporcionan las respuestas que funcionan para ellos mismos y para su comunidad.

Cuando el automóvil se hallaba en sus inicios, cientos de personas se pusieron a fabricarlos, pero Henry Ford se preguntó: « ¿Cómo puedo fabricarlos a gran escala?» Millones de personas se sentían irritadas debido al comunismo, pero Lech Walesa se preguntó: « ¿Cómo puedo elevar el nivel de vida de todos los hombres y mujeres trabajadores ?» Las preguntas ponen en marcha un efecto progresivo que ejerce un impacto que va más allá de lo que podemos imaginar. Cuestionar nuestras limitaciones es lo que desgarra los muros en la vida, en los negocios, en las relaciones, incluso entre países. Estoy convencido de que todo el progreso humano se halla precedido por nuevas preguntas.

EL PODER DE LAS PREGUNTAS

"Algunos hombres ven las cosas como son, y dicen: « ¿Por qué?» Yo sueño con cosas que nunca fueron, y me pregunto: « ¿Por qué no?»"
GEORGE BERNARD SHAW.

Cuando vemos a alguien con una capacidad extraordinaria, o que parece poseer una capacidad sobrehumana para afrontar los desafíos de la vida; la mayoría de nosotros pensamos cosas como: «¡Qué suerte tienen! ¡Poseen tanto talento! Tienen que haber nacido de ese modo». Pero, en realidad, el cerebro humano posee la capacidad para producir respuestas con mucha mayor rapidez que la computadora más inteligente que exista, incluso considerando la actual micro tecnología de las computadoras para realizar cálculos en giga segundos (mil millonésimas de un segundo). Se necesitarían dos edificios del tamaño del World Trade Center para almacenar la capacidad de nuestro cerebro. Sin embargo, esta masa de materia gris de apenas kilo y medio de peso puede proporcionarle, instantáneamente, más capacidad para encontrar soluciones a los desafíos y para crear poderosas sensaciones emocionales que cualquier otra cosa que exista en el vasto arsenal tecnológico creado por el hombre.

Del mismo modo que una computadora muestra una capacidad tremenda, sin comprender cómo aprovechar y utilizar todo aquello que ha almacenado, la capacidad del cerebro no significa nada. Estoy seguro de que habrá conocido a alguien (quizás usted mismo) que ha comprado una nueva computadora y nunca la ha usado sencillamente porque no sabe cómo hacerlo. Si quiere tener acceso a los ficheros de valiosa información que contiene una computadora, tiene que comprender cómo aprovechar esa información, pidiéndola mediante las órdenes adecuadas. Del mismo modo, lo que nos permite obtener cualquier cosa de los propios bancos de datos es el poder de orden que tiene el hacer preguntas.

"Siempre la hermosa respuesta que plantea una pregunta aún más hermosa."
E. E. CUMMINGS.

Estoy aquí para decirle que la diferencia entre las personas es la diferencia en las preguntas que hacen de forma consistente. Algunas personas se sienten habitualmente deprimidas. ¿Por qué? Tal y como hemos visto en el capítulo anterior, una parte del problema se encuentra en sus estados de ánimo limitados.

Dirigen sus vidas con movimientos limitados y una fisiología semiparalizada, pero, lo que es más importante, enfocan la atención sobre cosas que les hacen sentirse sobrecargadas y abrumadas. Su pauta de enfoque y evaluación limita gravemente su experiencia emocional de la vida. ¿Podría esa persona cambiar en un momento la forma en que se siente? Puede apostar a que sí: cambiando su enfoque mental.

¿Cuál es la forma más rápida de cambiar el enfoque? Haciéndose, simplemente, una nueva pregunta. Probablemente, esa persona se siente deprimida porque se hace preguntas incapacitadoras de forma habitual, preguntas como: « ¿De qué sirve? ¿Por qué intentarlo, puesto que, de todos modos, las cosas nunca parecen salir bien? ¿Por qué a mí, Señor?» Recuerde: pedid y recibiréis. Si se plantea una pregunta terrible, recibirá una respuesta terrible. Su computadora mental está siempre preparada para servirle, y sea cual fuere la pregunta que le haga, seguramente le proporcionará una respuesta. Así pues, si se pregunta:

« ¿Por qué nunca he tenido éxito?», se lo dirá, aunque la respuesta sea dura. Puede ofrecerle una respuesta como: «Porque eres estúpido», o bien: «Porque, de todos modos, no te mereces que te vallan bien las cosas».

¿Cuál puede ser un buen ejemplo de preguntas brillantes? ¿Qué le parece mi buen amigo W. Mitchell? Si ha leído Poder sin límite conocerá su historia. ¿Cómo cree que logró sobrevivir después de tener quemadas las dos terceras partes de su cuerpo, y a pesar de ello sentirse bien sobre su vida? ¿Cómo pudo superar años más tarde un accidente de aviación:, perder el uso de sus piernas, verse confinado a una silla de ruedas y, sin embargo, seguir encontrando una forma de disfrutar contribuyendo a mejorar las vidas de los demás? Aprendió a controlar su enfoque haciéndose las preguntas adecuadas.

Cuando se encontró en el hospital, con el cuerpo tan quemado que apenas se le reconocía, rodeado por un gran número de otros pacientes en la sala, pacientes que sentían lástima de sí mismos y que se preguntaban: «¿Por qué a mí? ¿Cómo ha podido Dios hacerme esto a mí? ¿Por qué es la vida tan injusta? ¿De qué sirve vivir como un lisiado?», Mitchell prefirió preguntarse: « ¿Cómo puedo utilizar esto?, ¿de qué manera seré capaz de contribuir al bienestar de los demás?» Estas preguntas son las que crean una diferencia en los destinos de cada cual: « ¿Por qué yo?» raramente produce resultados positivos, mientras que «¿Cómo puedo utilizar esto?» suele dirigimos en una dirección que nos capacita para transformar las dificultades en una fuerza impulsora que nos permite mejorarnos y mejorar el mundo. Mitchell se dio cuenta de que enojarse, sentirse herido y frustrado no iba a cambiar su vida, así que, en lugar de fijarse en lo que no tenía, se dijo a sí mismo:

«¿Qué me queda todavía? ¿Quién soy yo realmente? ¿Soy sólo mi cuerpo, o algo más? ¿Qué soy capaz de hacer ahora, incluso más que antes?»

Después de su accidente de aviación, en el hospital, paralizado de cintura para abajo, conoció a una mujer increíblemente atractiva, una enfermera llamada Annie. Con todo el rostro quemado y el cuerpo semiparalizado, tuvo la osadía de preguntarse: « ¿Cómo podría salir con ella?» Sus compañeros le dijeron: «Estás loco te estás engañando a ti mismo». Pero un año y medio más tarde él y Anne habían establecido una relación y en la actualidad ella es su esposa. Ésa es la belleza de hacerse preguntas que nos capacitan: que nos aportan recursos insustituibles, en forma de respuestas y soluciones.

Las preguntas determinan todo lo que usted hace en la vida, desde sus habilidades hasta sus relaciones con respecto a sus propios ingresos. Por ejemplo, muchas personas no logran comprometerse con una relación porque no hacen más que plantearse preguntas que crean dudas: « ¿Y si hubiera alguien mejor que yo? ¿Y si me comprometo y luego sale malla cosa?» ¡Qué preguntas tan terriblemente incapacitadoras! Eso siempre alimenta el temor a que la hierba sea más verde al otro lado de la valla, y le impide disfrutar de lo que ya tiene en su propia vida. A veces, esas mismas personas destruyen las relaciones con preguntas todavía más terribles: « ¿Cómo es que siempre me haces esto a mí? ¿Por qué no me aprecias? Y, si

me marchara ahora mismo, ¿cómo te sentirías?». Compare esas preguntas con estas otras: « ¿Cómo he tenido tanta suerte de encontrarte en mi vida? ¿Qué es lo que más amo en mi pareja? ¿Cuánto más ricas serán nuestras vidas como resultado de nuestra relación?»

Piense en las preguntas que se hace habitualmente en el ámbito de las finanzas. Invariablemente, si a una persona no le van bien las cosas desde el punto de vista financiero, ello se debe a que está creando mucho temor en su vida, un temor que le impide invertir o controlar sus finanzas. Se hace preguntas como: « ¿Qué juguetes quiero ahora?», en lugar de: « ¿Qué plan necesito seguir para alcanzar mis objetivos financieros ?»

Las preguntas que se haga determinarán hacia dónde enfoca la atención, cómo piensa, cómo se siente y qué hace. Si queremos cambiar nuestras finanzas, tenemos que elevar los criterios, cambiar nuestras creencias sobre lo que es posible, y desarrollar una estrategia mejor. Una de las cosas que he observado al imitar a alguno de los gigantes financieros es que ellos se hacen insistentemente preguntas diferentes al resto de la gente, preguntas que a menudo van en contra de la «sabiduría» financiera más ampliamente aceptada.

No cabe la menor duda de que Donald Trump está experimentando ahora verdaderos desafíos financieros. Durante una década, sin embargo, fue una de las personas más destacadas en el mundo económico. ¿Cómo lo consiguió? Hubo muchos factores, pero uno en el que están de acuerdo casi todos es que a mediados de los años setenta, cuando la ciudad de Nueva York se enfrentó a la bancarrota y la mayoría de los constructores le daban vueltas a preguntas como: « ¿Cómo sobreviviremos si esta ciudad se desmorona?», Trump se hizo una sola pregunta: « ¿Cómo puedo enriquecerme mientras todos los demás están paralizados de miedo?» Esa única pregunta le ayudó a configurar muchas de sus decisiones empresariales y le condujo a la posición de predominio económico de la que disfrutó.

Trump no se detuvo allí. También se hizo otra gran pregunta, que sería bueno imitar antes de hacer cualquier inversión financiera. Una vez convencido de que un proyecto tenía un tremendo potencial para el beneficio económico, preguntaba: « ¿Cuál es la parte mala? ¿Qué es lo peor que puede suceder, y cómo puedo manejado?» Estaba convencido de que, si sabía que podía manejar el peor escenario posible, podía cerrar el trato porque la parte buena ya se encargaría de las cosas por sí sola. ¿Qué sucedió cuando hizo preguntas tan astutas?

Trump había alcanzado acuerdos que nadie más podría haber considerado durante aquellos tiempos económicamente difíciles. Se había hecho cargo del antiguo edificio del commodore, convirtiéndolo en el Grand Hyatt (su primer gran éxito económico). Y cuando las cosas dieron la vuelta, ganó mucho. No obstante, finalmente se metió en grandes problemas económicos. ¿Por qué? Muchos dicen que cambió la forma que tenía de enfocar las inversiones. Empezó a hacerse preguntas como: « ¿Qué puedo disfrutar en poseer?», en lugar de: ¿.Cuál es el acuerdo más beneficioso?» Y, lo peor de todo, algunos dicen que Trump empezó a creerse invencible y, como resultado de ello, dejó de hacerse la pregunta sobre «lo peor». Este sencillo cambio en su procedimiento de evaluación (en las preguntas que se planteaba) puede haberle costado una buena parte de su fortuna. Recuerde que su destino se ve configurado no sólo por las preguntas que se haga, sino también por aquellas que no se haga.

Si hay algo que he aprendido en la búsqueda de las creencias y estrategias esenciales de las mentes destacadas actuales, es que las evaluaciones superiores crean una vida superior. Todos tenemos la capacidad para evaluar la vida a un nivel que produzca resultados extraordinarios. ¿En qué piensa usted cuando escucha la palabra «genio»? Si es usted como yo, lo que acude inmediatamente a su mente es la figura de Albert Einstein. Pero ¿cómo logró Einstein ir más allá de su fracasada educación en la escuela superior, para entrar en el ámbito de los pensadores verdaderamente grandes? Sin duda alguna, lo consiguió porque se planteó preguntas excelentemente formuladas.

Cuando Einstein se hallaba explorando la idea de la relatividad del espacio y el tiempo, se preguntó:

« ¿Es posible que las cosas que parecen simultáneas no lo sean en realidad?» Por ejemplo, si se encuentra usted a varios kilómetros de distancia de una explosión sónica, ¿la escucha en el momento exacto en que ésta ocurre en el espacio? Einstein conjeturó que no, que cuando uno experimenta el suceso, éste no está sucediendo en realidad, sino que más bien ocurrió unos momentos antes. En la vida cotidiana, razonó, el tiempo es relativo, dependiendo de en qué ocupe uno su mente.

En cierta ocasión, Einstein dijo: «Cuando un hombre está sentado en compañía de una mujer bonita durante una hora, ese período de tiempo le parece como un minuto. Pero si se le deja sentado sobre una estufa caliente durante un minuto, ese tiempo le parecerá más que una hora. Eso es la relatividad». Siguió conjeturando en el ámbito de la física y, creyendo que la velocidad de la luz era fija, se encontró haciéndose la pregunta: «¿ Y si se pusiera una luz a bordo de un cohete? ¿Se incrementaría entonces su velocidad?» En el proceso de contestarse a estas preguntas fascinantes, y otras similares, Einstein postuló su famosa teoría de la relatividad.

"Lo importante es no dejar de interrogarse. La curiosidad tiene su propia razón de existir. Uno no puede evitar sentirse pasmado cuando se contemplan los misterios de la eternidad, de la vida, de la maravillosa estructura de la realidad. Es suficiente con que uno trate de aprehender Un poco de ese misterio cada día. No pierda nunca una santa curiosidad."

ALBERT EINSTEIN.

Las poderosas distinciones que estableció Einstein fueron el resultado de una serie de preguntas.

¿Fueron sencillas? Sí. ¿Fueron poderosas? Absolutamente. ¿Qué poder esta usted en condiciones de liberar haciéndose unas preguntas igualmente sencillas pero poderosas? No cabe la menor duda de que las preguntas son una herramienta mágica que permite al genio que llevamos en nuestras mentes cumplir nuestros deseos; son como el despertador de nuestras capacidades gigantescas. Nos permiten alcanzar nuestros deseos en cuanto las presentemos en forma de interrogantes específicos y bien planteados. De las preguntas consistentes y de calidad surge una verdadera calidad de la vida. Recuerde que su cerebro, como el de los genios, le ofrecerá aquello por lo que pregunte. Así que ponga cuidado con lo que se pregunta, porque aquello hacia lo que mire será aquello que encontrará.

Así pues, disponiendo de todo este poder, ¿por qué la gente no es más feliz, sana, rica y sabia? ¿Por qué tantas personas se sienten tan frustradas, como si no hubiera solución en su vida? Una respuesta es que, cuando se hacen preguntas, les falta la certidumbre que hace que se les ocurran las respuestas y, lo que es más importante, no logran hacerse conscientemente las preguntas que más les capaciten. Pasan sin hacer caso sobre este proceso crítico, sin previsión ni sensibilidad para con el poder que maltratan o que no logran encender con su falta de fe.

Un ejemplo clásico de ello es la persona que desea perder peso y «no puede». No es que no pueda; lo que sucede es que su plan actual para evaluar lo que debe comer no le apoya. Se hacen preguntas como:

« ¿Qué me hará sentirme más lleno?» y: « ¿Cuál es el alimento más rico y más dulce que puedo tomar?» Eso les lleva a seleccionar alimentos llenos de grasa y azúcar, una garantía de mayor infelicidad.

Y si, en lugar de eso, se hicieran preguntas como: « ¿Qué puede alimentarme realmente?», o bien:

« ¿Contribuirá esto a limpiarme o a atascarme?», « ¿Hay algo ligero que puede comer y que me proporcione energía?» Mejor aún, podrían preguntarse: «Si como esto, ¿a qué tendré que renunciar para alcanzar mi objetivo? ¿Cuál será el último precio que tendré que pagar si no dejo esto ahora?» Al hacerse preguntas como éstas, asociará dolor al comer en exceso, y su comportamiento cambiará inmediatamente. Para mejorar su vida tiene que cambiar las preguntas que se hace habitualmente. Recuerde que las pautas de preguntas que se haga de forma consistente crearán depresión o disfrute, indignación o inspiración, miseria o magia. Hágase las preguntas que sean capaces de elevar su espíritu y que le permitan seguir empujando por el camino de la excelencia humana.

CÓMO FUNCIONAN LAS PREGUNTAS

Las preguntas logran tres cosas específicas:

1. Cambian inmediatamente aquello sobre lo que enfocamos la atención y en consecuencia cómo nos sentimos. Si continúa haciéndose preguntas del estilo de: « ¿Cómo es que me siento tan deprimido?», o bien: « ¿Por qué no le gusto a nadie?», enfocará la atención, buscará y encontrará referencias que apoyen la idea de que hay una razón para que se sienta deprimido o poco querido. Como resultado de ello, se quedará en esos estados de ánimo tan poco capacitado res. Si en lugar de eso se pregunta: « ¿Cómo puedo cambiar mi estado de ánimo para sentirme más feliz y querido?», enfocará la atención sobre las soluciones. Aunque su cerebro le responda inicialmente: «No hay nada que pueda hacer», si a pesar de ello insiste, como hicieron Stanislav Lec o W Mitchell, y mantiene un sentido de la certidumbre y la expectativa, terminará por obtener las respuestas que necesita y se merece. Descubrirá verdaderas razones para sentirse mejor y, al enfocar la atención sobre ellas, su estado emocional le seguirá de inmediato.

Hay una gran diferencia entre una afirmación y una pregunta. Cuando se dice a sí mismo: «Soy feliz, soy feliz, soy feliz», es posible que se sienta realmente feliz si produce la suficiente intensidad emocional, cambia su fisiología y, en consecuencia, su estado de ánimo. Pero, en realidad, puede pasarse todo el día haciéndose afirmaciones de este tipo sin cambiar cómo se siente. Lo que le ayudará a cambiar realmente es preguntarse: « ¿De qué me siento feliz ahora? ¿De qué podría sentirme feliz si lo deseara? ¿Cómo me haría sentirme feliz eso?»Si continúa haciéndose preguntas como éstas, descubrirá referencias reales que le inducirán a enfocar la atención sobre las razones que existen realmente para que se sienta feliz. Y entonces estará seguro de sentirse feliz.

En lugar de «animarle», las preguntas le proporcionan verdaderas razones para sentir la emoción. Usted y yo podemos cambiar en un instante el estado de ánimo, cambiando nuestro enfoque. La mayoría de nosotros no nos damos cuenta del poder del control de la memoria. ¿Verdad que ha atesorado en su vida momentos que, si enfoca la atención y piensa en ellos, eso le hace sentirse inmediatamente feliz, incluso en este momento? Quizá fue el nacimiento de un niño, el día de su boda o su primera cita. Las preguntas son una guía que le conduce a esos momentos. Si se hace preguntas como: « ¿Cuáles son los momentos que más atesoro?», o bien: « ¿Qué hay de realmente maravilloso en mi vida ahora mismo?», y considera seriamente la pregunta empezará a pensar en experiencias que le hacen sentirse fenomenalmente bien. Y en ese estado emocional no sólo se sentirá mejor, sino que será capaz de aportar más a todos aquellos que le rodeen.

El problema, como bien puede suponer, es que la mayoría de nosotros nos sentimos como si funcionáramos con un piloto automático. Al no lograr controlar de forma consciente las preguntas habituales que nos planteamos, limitamos gravemente nuestro abanico

emocional y, por lo tanto, nuestra habilidad para utilizar los recursos de que disponemos. ¿La solución? Como ya vimos en el capítulo sexto, el primer paso consiste en cobrar conciencia de lo que desea, y descubrir cuál es su vieja pauta limitadora. Conseguir apalancamiento: pregúntese: «Si no cambio esto, ¿cuál es el precio que tendré que pagar en último término? ¿Qué me costará esto a largo plazo?», y: « ¿Cómo quedaría transformada toda mi vida si hiciera esto ahora mismo?»; interrumpa la pauta (si alguna vez ha sentido dolor, se ha distraído y no lo ha sentido, sabrá lo muy efectivo que es esto); cree una alternativa nueva y capacitadora, haciéndose una serie de preguntas mejores; y luego condiciónela, repitiéndola hasta que se convierta en una parte consistente de su vida.

UNA HABILIDAD DE PODER

Aprender a hacerse preguntas capacitadoras en momentos de crisis es una habilidad crítica que me ha ayudado a pasar por algunos de los momentos más difíciles de mi vida. Jamás olvidaré el momento en que descubrí a un antiguo socio dirigiendo un seminario y afirmando el derecho sobre un material que yo mismo había desarrollado, palabra por palabra. Mi primer impulso fue hacer las preguntas típicas de: « ¿Cómo se atreve? ¿Cómo ha podido tener el valor de hacer esto?», pero no tardé en darme cuenta de que dejarme llevar por esta clase de discurso incontestable no haría más que lanzarme hacia un círculo vicioso del que no habría forma de escapar.

El tipo hizo lo que hizo, y me di cuenta de que lo único que yo tenía que hacer era pedir a mis abogados que aplicaran el principio de dolor-placer para enderezar la situación, de modo que ¿para qué dejarme arrastrar por un estado de enojo mientras tanto? Decidí seguir mi camino y disfrutar de la vida, pero mientras siguiera preguntándome « ¿Cómo ha podido hacerme esto?», yo continuaría en este estado de ánimo negativo. La forma más rápida de cambiarlo consistiría en plantearme una serie de nuevas preguntas. Así que me pregunté: «¿ Hay algo que respete en este tipo?» Al principio, mi cerebro me contestó: «¡Nada!», pero luego me pregunté: «¿Qué podría respetar en él si quisiera?», y finalmente encontré una respuesta: «Bueno, debo admitir que no está sentado pasivamente; al menos está utilizando lo mismo que yo le enseñé». Eso me hizo Reír y contribuyó a romper mi pauta, permitiéndome cambiar mi estado de ánimo, volver a valorar mis opciones y sentirme bien siguiéndolas.

Una de las formas que he descubierto para aumentar la calidad de mi vida consiste en imitar las preguntas habituales que se hacen las personas a las que respeto. Si encuentra a alguien que sea extremadamente feliz, le garantizo que hay alguna razón para ello. Esa persona enfoca la atención directamente sobre aquellas cosas que la hacen sentirse feliz, yeso significa que se plantea preguntas sobre la felicidad. Descubra cuáles son esas preguntas, utilícelas, y empezará a sentirse como esa misma persona.

Hay algunas preguntas que ni siquiera estamos dispuestos a considerar. Walt Disney, por ejemplo, se negó a hacerse ninguna pregunta sobre si sus organizaciones tendrían éxito o no.

Pero eso no significa que el creador del Reino Mágico no se hiciera preguntas de forma más recursiva. Mi abuelo, Charles Shows, fue guionista con Disney, y una de las cosas que compartió conmigo fue que, en cualquier momento en que estuvieran trabajando en un proyecto o guión nuevo, Disney mostraba una forma única de obtener respuestas. Destinaba toda una pared a desplegar el proyecto, el guión o la idea, y todos los que pertenecían a la compañía pasaban por allí y escribían las respuestas a la pregunta:

« ¿Cómo podemos mejorar esto?»

Daban así una solución tras otra, llenando la pared de sugerencias. Luego, Disney revisaba las respuestas a la pregunta que había formulado. De este modo, accedía a los

recursos de cada persona que trabajaba en su compañía y luego producía resultados comparables a la calidad de las respuestas.

Las respuestas que recibimos dependen de las preguntas que estamos dispuestos a plantear. Por ejemplo, si se siente realmente enojado, y alguien dice: « ¿Qué hay de grande en esto?», es posible que no esté dispuesto a responder. Pero, si valora mucho el aprendizaje, puede que esté dispuesto a responder sus propias preguntas de: «¿Qué puedo aprender de esta situación? ¿Cómo puedo utilizar esta situación?» Su deseo por encontrar nuevas distinciones le impulsará a tomarse el tiempo para responder a sus propias preguntas y, al hacerlo así, cambiarán su enfoque, su estado de ánimo y los resultados que esté obteniendo.

Hágase ahora mismo algunas preguntas que le aporten poder. ¿De qué se siente realmente feliz en su vida ahora mismo? ¿Qué hay realmente grande en su vida hoy? ¿De qué se siente verdaderamente agradecido? Tómese un momento para pensar en las respuestas y observe lo bien que se siente al saber que posee razones legítimas para sentirse estupendamente ahora mismo.

2. Las preguntas cambian aquello que suprimimos. Los seres humanos somos maravillosas «criaturas supresoras». A todos nos suceden millones de cosas a nuestro alrededor, sobre las que podríamos enfocar la atención ahora mismo, desde el flujo de la sangre por nuestras orejas hasta la brisa que puede estar acariciándonos los brazos. No obstante, sólo podemos enfocar la atención consciente sobre un pequeño número de cosas al mismo tiempo. Inconscientemente, la mente puede hacer todo tipo de cosas, pero, una vez conscientes, nos vemos limitados por el número sobre las que podemos enfocar la atención de forma simultánea. Así pues, el cerebro se pasa una buena parte de su tiempo tratando de dar prioridad a lo que debe prestar atención y, lo que es más importante, a lo que no presta atención alguna o incluso «suprime».

Si se siente realmente triste, sólo hay una razón: es porque suprime todas las razones por las que podría sentirse bien y si se siente bien, es porque suprime todas las cosas malas en las que podría fijar su atención. Así que, cuando le hace una pregunta a alguien, cambia aquello sobre lo que esa persona enfoca la atención y lo que está suprimiendo. Si alguien le pregunta: « ¿Se siente tan frustrado como yo con este proyecto?», aunque no se sintiera frustrado antes, puede empezar a enfocar la atención sobre lo que previamente había suprimido, y empezar a sentirse también mal. Si alguien le pregunta: « ¿Qué hay de realmente horrible en su vida?», puede sentirse impulsado a contestar, al margen de lo ridícula que sea esa pregunta. Si no la contesta conscientemente, la pregunta puede permanecer inconscientemente en su mente.

A la inversa, si se le pregunta: « ¿Qué hay de realmente grande en su vida?», y mantiene usted el enfoque sobre la respuesta, puede empezar a sentirse inmediatamente bien. Si alguien dice: «Sabes que este proyecto es realmente grande. ¿Has pensado alguna vez en el impacto que vamos a tener gracias a lo que hemos creado aquí?», puede sentirse inspirado por Un proyecto que antes le parecía muy trabajoso. Las preguntas son como el láser de la conciencia humana. Concentran su enfoque y determinan lo que sentimos y hacemos. Deténgase un momento, eche un vistazo a la estancia donde se encuentre y pregúntese:

« ¿Hay en esta habitación algo que sea marrón?» Mira a su alrededor y lo ve: marrón, marrón, marrón. Ahora, observe esta página. Bloqueando su visión periférica, piense en todo aquello que sea... verde. Si se encuentra en una habitación que conoce bien, probablemente lo hará con facilidad, pero, si está en una habitación extraña, es muy probable que recuerde más cosas marrones que verdes. Ahora, mire a su alrededor y observe lo que sea verde: verde, verde, verde. ¿Observa usted más verde esta vez? Si se encuentra en un ambiente que no le es familiar, estoy seguro de que la respuesta será afirmativa. ¿Qué nos enseña esto? Pues que aquello hacia lo que miramos, eso es lo que encontramos.

Así pues, si se siente enojado, una de las mejores cosas que puede hacer es preguntarse: « ¿Cómo puedo aprender de este problema para que no vuelva a sucederme?» Ese es un buen ejemplo de una pregunta de calidad, en el sentido de que le llevará desde el desafío actual a encontrar los recursos capaces de impedir que este dolor vuelva a repetirse en el futuro. Hasta que se hace esa pregunta, está suprimiendo la posibilidad de que este problema se convierta realmente en una oportunidad.

EL PODER DE LA PRESUPOSICIÓN

Las preguntas tienen el poder de afectar a nuestras creencias y, de ese modo, lo que consideramos como posible o imposible. Tal y como vimos en el capítulo cuarto, hacer preguntas penetrantes puede debilitar las patas de referencia de las creencias limitadoras, permitiéndonos desmanteladas y sustituidas por otras capacitadoras. Pero ¿se ha dado cuenta alguna vez de que las palabras específicas que seleccionamos y el mismo orden de éstas en una pregunta pueden hacernos considerar ciertas cosas, al mismo tiempo que damos otras por sentadas? A eso se lo conoce como el poder de la presuposición, algo de lo que debería ser muy consciente.

Las presuposiciones nos programan para aceptar cosas que pueden ser ciertas o no, y otras personas pueden utilizadas sobre nosotros, o nosotros mismos podemos utilizadas subconscientemente. Por ejemplo, si se hace una pregunta como: « ¿Por qué me saboteo siempre a mí mismo?» después de que algo haya salido mal, se está preparando para volver a repetir lo mismo y está poniendo en marcha una profecía que se cumple a sí misma. ¿Por qué? Pues porque, como ya hemos dicho, su cerebro le aportará obedientemente la respuesta a cualquier cosa que le pregunte. Habrá dado por sentado que se sabotea porque enfoca la atención sobre por qué hace tal cosa, en lugar de plantearse si lo ha hecho en realidad.

Durante las elecciones presidenciales de 1988 se dio un buen ejemplo de ello, poco después de que George Bush anunciara que Dan Quayle se presentaría como su vicepresidente. Una compañía de televisión llevó a cabo una encuesta de ámbito nacional, pidiendo a la gente que llamara a un número 900 para contestar a la pregunta: « ¿Le preocupa que Dan Quayle utilizara la influencia de su familia para entrar en la Guardia Nacional y no ser enviado a Vietnam?». La evidente presuposición implícita en esta pregunta era que Quayle había utilizado, en efecto, la influencia de su familia para obtener una ventaja injusta, algo que, por otra parte, no se había demostrado nunca. No obstante, la gente respondió a ella como si fuera un hecho confirmado. No se lo cuestionaron y lo aceptaron automáticamente. Y, lo que es peor, muchos llamaron diciendo que se sentían extremadamente indignados por ese hecho, ¡a pesar de que no se había demostrado nunca! Desgraciadamente, este proceso se produce con demasiada frecuencia, lo practicamos continuamente con nosotros mismos y con los demás. No caiga en la trampa de aceptar las presuposiciones de alguien más, o las propias. Encuentre referencias que apoyen nuevas creencias que le capaciten.

3. Las preguntas cambian los recursos de que disponemos. Hace unos cinco años llegué a una encrucijada crucial en mi vida, cuando regresé a casa después de una jornada agotadora y descubrí que uno de mis socios me había malversado un cuarto de millón de dólares y dejado la empresa con una deuda de 750.000 dólares. Las preguntas que no había logrado hacer cuando contraté a ese hombre me habían llevado a esta situación, y ahora mi propio destino dependía de las nuevas preguntas que fuera capaz de hacerme. Todos mis asesores me aseguraron que sólo me quedaba una alternativa: declararme en bancarrota.

Empezaron inmediatamente a hacerme preguntas como: « ¿Qué debemos vender primero? ¿Quién se lo comunicará a los empleados?» Pero yo me negué a aceptar la derrota. Resolví que, costase lo que costase, encontraría una forma de mantener mi empresa en

funcionamiento. En la actualidad, sigo activo en el negocio no gracias al gran consejo que recibí de quienes me rodeaban, sino porque me planteé una pregunta mejor: « ¿Cómo puedo darle la vuelta a esta situación?»

A continuación, me hice una pregunta mucho más inspiradora: « ¿Cómo puedo darle la vuelta a mi empresa, llevarla hasta el siguiente nivel y conseguir que ejerza un mayor impacto del que ha logrado en el pasado?» Sabía que, si me hacía una pregunta mejor, obtendría una respuesta mejor.

Al principio, no obtuve la respuesta que deseaba. Inicialmente, fue: «No hay forma de darle la vuelta a la situación». Pero seguí haciéndome la pregunta con intensidad y expectación. La amplié, planteándomela del siguiente modo: « ¿Cómo puedo añadir más valor y ayudar a más gente incluso mientras duermo? ¿Cómo puedo conectar con la gente de una forma que no se vea limitada por mi presencia física?» Con estas preguntas en la cabeza, se me ocurrió la idea de iniciar una operación de franquicia en la que más gente pudiera representarme por todo el país. Un año más tarde y a partir de estas mismas preguntas, se me ocurrió la idea de producir un informe comercial televisado, y ésa fue una respuesta que recibí de la misma ardiente pregunta que me había planteado.

Desde entonces, hemos creado y distribuido más de siete millones de cintas grabadas por todo el mundo. Gracias a haberme hecho una pregunta con la suficiente intensidad, obtuve una respuesta que me ayudó a desarrollar relaciones con personas diseminadas por todo el mundo, y a las que de otro modo no habría podido conocer o contactar.

En el ámbito de los negocios, especialmente, las preguntas nos abren nuevos mundos y nos permiten acceder a recursos que, de otro modo, nos habrían pasado inadvertidos, a pesar de que estaban disponibles.

Donald Petersen, un presidente jubilado de la Ford Motor Company, era conocido por sus preguntas persistentes: « ¿Qué piensa al respecto? ¿Cómo puede mejorar su trabajo?» En cierta ocasión, Petersen planteó una pregunta que, sin lugar a dudas, dirigió los beneficios de la Ford por el camino del éxito. Le preguntó al diseñador Jack Telnack: « ¿Le gustan los coches que está diseñando?» Y Telnack contestó: «En realidad, no, no me gustan». Entonces, Petersen le planteó la pregunta crítica: « ¿Por qué no ignora a la dirección y se dedica a diseñar un coche que le guste?»

El diseñador le tomó la palabra al presidente y se puso a trabajar en lo que luego sería el Ford Thunderbird 1983, un coche que inspiró los modelos posteriores del Taurus y el Sable. En 1987, bajo la dirección de Petersen, maestro en el arte de hacer preguntas, la Ford ya había superado a la General Motors en márgenes de beneficios, y en la actualidad el Taurus se considera uno de los mejores coches que se han fabricado.

Donald Petersen es un gran ejemplo de alguien que utilizó realmente el poder increíble de las preguntas. Gracias a una de ellas cambió por completo el destino de la Ford Motor Company. Usted y yo tenemos ese mismo poder a nuestra disposición en cada momento del día. Las preguntas que nos hacemos en cualquier momento pueden configurar nuestra percepción de quiénes somos, de qué somos capaces, y qué estamos dispuestos a hacer para alcanzar nuestros sueños. Aprender a controlar conscientemente las preguntas que nos hacemos nos conducirá mucho más lejos que ninguna otra cosa en el proceso de alcanzar nuestro destino. A menudo, nuestros recursos sólo se ven limitados por las preguntas que debemos hacernos.

Una cosa importante a recordar es que nuestras creencias afectan a las preguntas. Muchas personas jamás se habrían preguntado: «¿Cómo puedo darle la vuelta a la situación?», sencillamente porque todos los que les rodeaban les habrían dicho que era imposible. Les habría parecido una pérdida de tiempo y energía. Tenga cuidado de no hacerse preguntas limitadas, ya que, en tal caso, encontrará respuestas limitadas. Lo único que limita

las preguntas que se hace es su creencia acerca de lo que es posible. Una creencia esencial que ha configurado mi destino personal y profesional es que, si continúo haciéndome cualquier pregunta, terminaré por encontrar una respuesta. Lo único que necesitamos hacer es crear una pregunta mejor, para obtener así una respuesta mejor. Una de las metáforas que suelo utilizar es que la vida es como un juego de riesgo; todas las respuestas están ahí, y lo único que tenemos que hacer es plantear las preguntas correctas para ganar.

PREGUNTAS QUE SOLUCIONAN PROBLEMAS

La clave, pues, consiste en desarrollar una pauta de preguntas bien consolidadas que nos den más poder. Usted y yo sabemos que siempre habrá momentos en que nos encontremos con eso que solemos llamar «problemas»: los obstáculos al progreso personal y profesional. Toda persona tiene que enfrentarse con estos «regalos» especiales, sin que importe la fase de la vida que haya alcanzado.

La cuestión no es si va a tener problemas, sino cómo va a enfrentarse a ellos cuando aparezcan. Todos necesitamos una forma sistemática de afrontar los desafíos. Así pues, al darme cuenta del poder de las preguntas para cambiar inmediatamente mi estado de ánimo y permitirme el acceso a recursos y soluciones, empecé a entrevistar a personas y a preguntarles cómo lograban salir de los problemas. Descubrí que hay ciertas preguntas que parecen totalmente necesarias. He aquí una lista de cinco preguntas que utilizo para afrontar cualquier tipo de problema que surja, y le aseguro que éstas han cambiado absolutamente la calidad de mi vida. Si elige utilizarlas, también harán lo mismo por usted.

Las preguntas que solucionan problemas

1. ¿Qué hay de grande en este problema?
2. ¿Qué hay que no sea perfecto todavía?
3. ¿Qué estoy dispuesto a hacer para lograr que sea como yo quiero?
4. ¿Qué estoy dispuesto a no seguir haciendo para lograr que sea como yo quiero?
5. ¿Cómo puedo disfrutar del proceso, mientras hago lo necesario para lograr que sea como yo quiero?

Nunca olvidaré una de las primeras veces que utilicé estas preguntas para cambiar mi estado de ánimo. Fue después de haber tenido que viajar durante casi cien días de cada ciento veinte. Me sentía extremadamente agotado. Encontré un montón de notas «urgentes» que tenía que responder a los ejecutivos de varias de mis empresas, y una lista de más de cien llamadas telefónicas que tenía que hacer personalmente. No se trataba de llamadas de personas que desearan visitarme, sino de llamadas importantes a alguno de mis más íntimos amigos, asociados en los negocios y miembros de mi familia. ¡Me sentí perdido en ese preciso momento! Empecé a plantearme algunas preguntas increíblemente incapacitadoras: « ¿Cómo es que no dispongo de tiempo? ¿Por qué no me dejan solo? ¿Es que no comprenden que no soy una máquina? ¿Por qué no puedo disfrutar nunca de unas vacaciones?» Ya se puede imaginar la clase de estado emocional en que me encontraba para entonces.

Afortunadamente, en medio de esa situación, me detuve. Rompí esa pauta y me di cuenta de que enojarme no me iba a facilitar las cosas; antes al contrario, las empeoraría. Mi estado de ánimo me inducía a hacerme preguntas terribles. Tenía que cambiar haciéndome mejores preguntas. Volví la atención hacia mi lista de preguntas capaces de solucionar problemas y empecé a repasarla.

1. **« ¿Qué hay de grande en este problema?»** Mi primera respuesta, como en tantas otras ocasiones, fue:

« ¡Absolutamente nada!» Pero lo pensé mejor por un momento y me di cuenta de que ocho años antes habría estado dispuesto a dar cualquier cosa por tener veinte socios y amigos en los negocios que deseaban visitarme, y más de cien personas de impacto y calibre nacional que llenaban esta lista de amigos y asociados.

Al darme cuenta de ello, me reí de mí mismo, rompí mi pauta, y empecé a sentirme agradecido por el hecho de que hubiera tanta gente a quien respeto y amo deseando compartir su tiempo conmigo.

2. « ¿Qué hay que no sea perfecto todavía?» Evidentemente, mi programa de trabajo necesitaba algo más que una pequeña corrección. Me sentía como si no dispusiera de tiempo para mí mismo, y como si mi vida estuviera desequilibrada. Observe la presuposición implícita en esta pregunta: « ¿Qué hay que no sea perfecto todavía?» Eso implica claramente que las cosas serán perfectas en algún momento. Esta pregunta no sólo le ofrece nuevas respuestas, sino que al mismo tiempo le alienta.

3. « ¿Qué estoy dispuesto a hacer para lograr que sea como yo quiero?» Decidí que estaba dispuesto a organizar mi vida y mi programa, hacerlos más equilibrados, a tomar el control y aprender a decir «no» a ciertas cosas. También me di cuenta de que necesitaba contratar a otro ejecutivo para una de mis empresas, alguien que pudiera asumir una parte de mi trabajo.

Eso me proporcionaría más tiempo para quedarme en casa junto a mi familia.

4. « ¿Qué estoy dispuesto a no seguir haciendo para lograr que sea como yo quiero?» Sabía que no podía seguir quejándome y gimiendo sobre lo injusto de la situación, ni seguir sintiéndome utilizado cuando, en realidad, la gente trataba de apoyarme.

5. « ¿Cómo puedo disfrutar del proceso, mientras hago lo necesario para lograr que sea como yo quiero?» Al hacerme esta última y quizá más importante pregunta, traté de buscar una forma de que fuera divertido. « ¿Cómo puedo disfrutar haciendo cien llamadas telefónicas?» Allí sentado, en mi despacho, no lograba sacar nada de mis jugos emocionales y mentales. Entonces se me ocurrió una idea: hacía por lo menos seis meses que no me metía en mi jacuzzi. Me puse rápidamente el bañador, tomé la computadora y el teléfono portátil y me dirigí hacia donde tenía instalado el jacuzzi. Una vez allí; empecé a hacer las llamadas. Llamé a algunos de mis asociados en Nueva York y bromeé con ellos: « ¿Hace realmente tanto frío? Hmmm. Pues aquí en California también están las cosas muy duras, ¿sabes? Te llamo desde mi jacuzzi».

Todos nos divertimos con esta clase de cosas y me las arreglé de ese modo para convertir el asunto en un juego. (Pero cuando llegué al final de la lista tenía el cuerpo tan arrugado que parecía un viejo de cuatrocientos años.)

Ese jacuzzi estuvo siempre en el patio de atrás de la casa, pero tuve que hacerme la pregunta correcta para descubrir que constituía un recurso para mí. Si por lo general se tienen presentes esas cinco preguntas, se dispone de una pauta sobre cómo afrontar los problemas, yeso cambiará instantáneamente su enfoque y le permitirá acceder a los recursos que necesita.

"El que no puede preguntar, no puede vivir."
PROVERBIO ANTIGUO

Cada mañana, al despertarnos, nos hacemos las mismas preguntas. Cuando se apaga la alarma del despertador, ¿qué pregunta se hace? Suele ser: « ¿Cómo es que tengo que levantarme ahora?», « ¿Por qué no hay más horas en el día?», « ¿Y si dormitara un rato más?» ¿Y qué sigue preguntándose mientras se ducha? « ¿Por qué tengo que ir a trabajar?», « ¿Cómo va a estar hoy de mal el tráfico?», « ¿Qué clase de asuntos me van a caer encima hoy?» ¿Y si cada día empezara a hacerse conscientemente una serie de preguntas capaces de situarle en el estado mental correcto para recordar lo agradecido, lo feliz y lo excitado que se siente? ¿Qué clase de día cree que tendría empezando la jornada con los estados emocionales más positivos que pudiera encontrar? Evidentemente, eso afectaría a su forma de sentir en todos los ámbitos.

Al darme cuenta de esto, decidí que necesitaba aplicar un «ritual de éxito», y creé una serie de preguntas, que me hago cada mañana. Lo maravilloso de hacerse preguntas por la mañana es que eso puede hacerse en la ducha, mientras se afeita o se seca el pelo. De todos modos, ya se está haciendo preguntas, así que ¿por qué no hacerse las correctas? Me di cuenta de que hay ciertas emociones que todos necesitamos cultivar para ser felices y alcanzar éxitos individuales. De otro modo, uno puede ganar y seguir teniendo la sensación de que está perdiendo si no mantiene la puntuación o se toma el tiempo para sentir lo afortunado que es. Así pues, tómese ahora el tiempo para revisar las siguientes preguntas. Tómese un momento y experimente en profundidad las sensaciones que le producen las preguntas de la página siguiente.

Si quiere producir un verdadero cambio en su vida convierta esto en parte de su ritual diario para el éxito personal. Al plantearse de modo consistente estas preguntas, descubrirá que puede acceder a los estados emocionales más capacitadores, de una forma regular, y empezará a crear las autopistas que conducen a estas emociones de felicidad, excitación, orgullo, gratitud, alegría, compromiso y amor.

Al cabo de poco tiempo, descubrirá que, en cuanto abre los ojos, esas preguntas se disparan automáticamente por simple hábito, y ya estará entrenado para hacerse la clase de preguntas que aumentarán su poder para experimentar una mayor riqueza en la vida.

Las preguntas de poder de la mañana

Nuestra experiencia vital se basa en aquello sobre lo que enfocamos la atención. Las siguientes preguntas han sido concebidas para inducirle a experimentar más felicidad, excitación, orgullo, gratitud, alegría, compromiso y amor cada día de su vida. Recuerde que las preguntas de cali4ad crean una calidad de vida.

Encuentre dos o tres respuestas a todas estas preguntas y asóciese por completo a ellas. Si tiene dificultades para encontrar una respuesta, añada simplemente «podría». Por ejemplo:

« ¿Qué podría hacerme sentir feliz ahora en mi vida?»

1**. ¿Qué me hace sentirme feliz ahora en mi vida?**
¿Qué es lo que me hace sentirme feliz? ¿Cómo hace que me sienta?
2. ¿Qué me hace sentirme estimulado ahora en mi vida?
¿Qué es lo que me hace sentirme estimulado? ¿Cómo hace que me sienta?
3. ¿De qué me siento orgulloso en mi vida ahora?
¿Qué es lo que me hace sentirme orgulloso? ¿Cómo hace que me sienta?
4. ¿De qué me siento agradecido en mi vida ahora?
¿Qué es lo que me hace sentirme agradecido? ¿Cómo hace que me sienta?
5. ¿De qué estoy disfrutando más en mi vida ahora?
¿Qué es lo que me hace disfrutar más? ¿Cómo hace que me sienta?
6. ¿Con qué estoy comprometido en mi vida ahora?
¿Qué es lo que me hace comprometerme? ¿Cómo hace que me sienta?
7. ¿A quién amo? ¿Quién me ama?
¿Qué es lo que me hace amar? ¿Cómo hace que me sienta?

Las preguntas de poder de la noche

A veces, por la noche, me hago las preguntas de la mañana, y en ocasiones añado tres preguntas, las siguientes:

1. ¿Qué he dado de mí hoy?
¿En qué forma he dado algo hoy?
2. ¿Qué he aprendido hoy?
¿Cómo ha contribuido el día de hoya aumentar la calidad de mi vida, y cómo puedo utilizado como una inversión en mi futuro?

Repita las presuntas de la mañana (opcional).

TRANSMITIR EL DON DE LAS PREGUNTAS

Una vez que haya aprendido a hacerse preguntas capacitadoras, no sólo podrá ayudarse a sí mismo, sino también a los demás. Puede ofrecerlas como un don a otras personas. En cierta ocasión que estaba en Nueva York, me encontré con un amigo y socio para almorzar. Se trataba de un destacado abogado, a quien yo admiraba por su experiencia empresarial y por la práctica que había adquirido desde muy joven. Aquel día, sin embargo, había sufrido lo que él percibía como un golpe devastador: su socio había abandonado la

empresa, dejándole con una tremenda cantidad de gastos generales y sin muchas ideas en cuanto a cómo darle la vuelta a la situación.

Recuerde que aquello en lo que enfocaba la atención era lo que determinaba el significado. En cualquier situación en que se encuentre, puede enfocar la atención sobre lo que es limitador o lo que es más capacitador, y aquello que busque será lo que encontrará. El problema consistía en que el hombre se estaba haciendo las preguntas incorrectas: « ¿Cómo pudo abandonarme mi socio de este modo? ¿Es que no le importa? ¿No se da cuenta de que me está destrozando la vida? ¿No se da cuenta de que no puedo hacer nada sin él? ¿Cómo voy a explicarles a mis clientes que ya no puedo seguir en este negocio?» Todas esas preguntas estaban abarrotadas de presuposiciones acerca de cómo había quedado destrozada su vida.

Yo podía intervenir de muchas formas, pero decidí que me limitaría a plantearle unas pocas preguntas, así que dije: «Recientemente, he creado esta sencilla tecnología de preguntas y cuando la he aplicado a mí mismo, he descubierto que ejerce un impacto increíble. Me ha sacado de situaciones bastante duras».

-¿Te importa si te hago un par de preguntas y vemos si también funcionan en tu caso?

-De acuerdo -contestó-, pero no creo que nada pueda ayudarme ahora.

Empecé por hacerle las preguntas de la mañana y luego las preguntas que solucionan problemas.

-¿De qué te sientes feliz? -empecé-. Sé que eso puede parecerte estúpido y ridículo, pero ¿de qué te sientes realmente feliz?

-De nada -fue su primera respuesta.

-¿De qué podrías sentirte feliz ahora si quisieras? -seguí preguntando.

-Me siento realmente feliz por mi esposa -contestó-, porque le van muy bien las cosas y nuestra relación es muy íntima.

-¿y cómo te sientes cuando piensas en esa intimidad con ella? "

-Eso es para mí uno de los regalos más increíbles de mi vida -contestó.

-Es una mujer muy especial, ¿verdad? Inmediatamente, empezó a enfocar la atención sobre ella y a sentirse fenomenal.

Podría usted decir que yo me limitaba a distraerle. Pero no, le estaba ayudando a entrar en un estado de ánimo mejor, en el que a uno siempre se le ocurren cosas más positivas para afrontar los desafíos. Primero tuve que romper la pauta y situarle en un ambiente emocional positivo.

Le pregunte de que más se sentía feliz. Empezó a hablar de cómo debería sentirse feliz por haber ayudado a un escritor a cerrar un trato para la publicación de su primer libro, y el autor se sentía encantado. Me dijo que debería sentirse orgulloso por ello, pero que no se sentía así. Así pues, le pregunte:

-Si te sintieras orgulloso, ¿cómo te sentirías?

Empezó a pensar en lo maravilloso que sería eso, y su estado de ánimo cambió inmediatamente. Después, le pregunte: -¿De que te sientes orgulloso?

-Me siento realmente orgulloso de mis hijos -contestó-. Son personas muy especiales. No sólo tienen éxito en los negocios, sino que se preocupan realmente por los demás. Me siento orgulloso de aquello en lo que se han convertido como hombres y mujeres, y por el hecho de que sean mis hijos. Forman parte de mi legado.

-¿Cómo te hace sentir el hecho de saber que has ejercido ese impacto? -le pregunte.

De repente, un hombre que momentos antes se hallaba convencido de que su vida estaba acabada, volvió a renacer. Le pregunte de que se sentía realmente agradecido. Me contestó que de haber conseguido pasar por los momentos duros, cuando era un abogado joven y trabajador que se esforzaba por salir adelante, de haber construido su carrera desde abajo, y de haber vivido el sueño americano. Luego, le pregunte:

-¿De que te sientes realmente excitado?

Entonces, me contestó:

-En realidad, me excita el hecho de disponer de una oportunidad para efectuar un cambio ahora mismo.

Ésa fue la primera vez que pensó en ello, y pudo hacerlo porque su estado de ánimo había cambiado radicalmente. Seguí preguntándole:

-¿A quien amas, y quien te ama?

Empezó a hablarme de su familia y de lo increíblemente unidos que estaban todos.

Así que le pregunte:

-¿Que hay de grande en el hecho de que tu socio te abandone?

--¿Sabes? –replicó-. Lo que podría haber de grande en esta situación es que odio tener que venir a Nueva York.

Me encanta quedarme en mi casa de Connecticut. Lo grande de esta situación es que puedo empezar a vedo todo de nuevo.

Eso inició toda una nueva cadena de posibilidades, al final de la cual resolvió instalar un nuevo despacho en Connecticut, a menos de cinco minutos de su hogar, pedirle a su hijo que entrara en el negocio y contratar los servicios de una empresa de recogida de recados telefónicos en Manhattan. Se sintió tan excitado que decidió ponerse inmediatamente a buscar un nuevo despacho.

En cuestión de minutos, el poder de las preguntas había obrado su magia. Ese hombre siempre dispuso de los recursos necesarios para afrontar su situación, pero las preguntas limitadoras que se hacía habían hecho que ese poder le fuera inaccesible, y le habían inducido a verse como «un viejo que había perdido todo aquello que había construido». En realidad, la vida le había ofrecido un regalo tremendo, pero el había suprimido la verdad hasta que empezó a hacerse preguntas de calidad.

UNA CUESTIÓN DE DESTINO

Uno de mis personajes favoritos (y uno de los hombres más apasionados que he conocido jamás) es Leo Buscaglia, autor de Amor y de muchos otros libros extraordinarios en el campo de las relaciones humanas. Una de las cosas grandes de Leo es su permanente insistencia en hacerse una pregunta que su padre le transmitió desde que era un niño pequeño. Cada día, durante la cena, su padre le preguntaba:

-¿Qué has aprendido hoy?

Leo tenía que dar una contestación, y ésta debía ser de calidad. Si ese día no había aprendido nada interesante en la escuela, corría a consultar la enciclopedia para estudiar algo que pudiera compartir. Leo asegura que hasta el momento no se marcha a la cama sin haber aprendido algo nuevo que sea de valor. Como resultado de ello estimula constantemente su mente, y una buena parte de su pasión por el amor y el aprendizaje procede del hecho de que hace décadas empezara a hacerse esa pregunta de forma repetida.

¿Qué preguntas podrían ser útiles para que usted se las hiciera de forma regular? Sé que dos de mis favoritas son las más sencillas. Me ayudan a darle la vuelta a cualquier clase de desafíos que surja en mi vida. Son, sencillamente: « ¿Qué hay de grande en esto?», y: « ¿Cómo puedo utilizar esto?» Al preguntarme qué hay de grande en cualquier situación, suelo encontrar algún significado poderoso y positivo, y al preguntarme cómo puedo utilizarlo, puedo afrontar cualquier desafío y darle la vuelta para que me favorezca. Así pues, ¿cuáles son las dos preguntas que puede utilizar usted para cambiar sus estados emocionales, o para acceder a los recursos que realmente desea? Añádalas a las preguntas habituales de la mañana que ya le he ofrecido, y acostúmbrese a hacérselas para que satisfagan sus necesidades personales y emocionales.

Algunas de las preguntas más importantes que solemos plantearnos en nuestras vidas son: « ¿De qué se ocupa realmente mi vida?»; « ¿Con qué me siento realmente comprometido?», « ¿Por qué estoy aquí?» y « ¿Quién soy yo?» Se trata de preguntas increíblemente poderosas, pero, si espera a obtener la respuesta perfecta se encontrará con graves problemas. A menudo, la primera respuesta emocional que obtiene, esa que parece salir de las propias entrañas, es aquella en la que debe confiar y de acuerdo con la cual debe actuar. Ésta es la reflexión final que quiero hacer con usted. Llega un momento en el que uno debe dejar de hacerse preguntas para poder progresar. Si continúa haciéndoselas, empezará a sentirse inseguro, y sólo ciertas acciones llegarán a producir resultados. Habrá un momento en que tendrá que dejar de evaluar y empezar a hacer algo.

¿Cómo? Decida finalmente lo que es más importante para usted, al menos por el momento, y utilice su poder personal para seguir adelante y empezar a cambiar la calidad de su vida.

Así pues, permítame hacerle una pregunta. Si hubiera una acción que pudiera usted emprender de forma inmediata para cambiar radicalmente la calidad de sus emociones y sentimientos todos y cada uno de los días de su vida, ¿desearía conocerla? En tal caso, siga leyendo...

9

El vocabulario para el éxito definitivo.

"La palabra correcta es un poderoso agente. Cada vez que nos encontramos con una de esas palabras tan correctas... el efecto resultante es tanto físico como espiritual y está cargado de electricidad."
MARK TWAIN

PALABRAS... SE LAS HA UTILIZADO para hacernos llorar y reír. Son capaces de herir o curar. Nos ofrecen esperanza o devastación. Con palabras podemos dar a conocer nuestras más nobles intenciones y nuestros más profundos deseos.

A lo largo de la historia de la humanidad, nuestros líderes y pensadores más destacados han utilizado el poder de las palabras para transformar nuestras emociones, para enrolamos en sus causas y para configurar el curso del destino. Las palabras no sólo pueden crear emociones, sino también acciones y de nuestras acciones fluyen los resultados de nuestras vidas. Cuando Patrick Henry se encontró ante sus compañeros de legados y proclamó: «No sé qué camino pueden tomar los demás, pero en cuanto a mí, dadme libertad, ¡O dadme la muerte!», sus palabras encendieron una verdadera tormenta que liberó el compromiso desenfrenado de nuestros antepasados por extinguir la tiranía que les había oprimido durante tanto tiempo.

Usted y yo compartimos su herencia privilegiada, las oportunidades con que contamos en la actualidad por el hecho de vivir en Estados Unidos fueron creadas por hombres cuyas palabras terminarían por configurar las acciones de las generaciones futuras:

> Cuando, en el curso de los acontecimientos humanos, se hace necesario para un pueblo disolver los lazos políticos que lo han conectado con otro...

Esta sencilla declaración de independencia, este conjunto de palabras, se convirtió en el vehículo del cambio para una nación.

Claro que el impacto de las palabras no se ve limitado a Estados Unidos. Durante la Segunda Guerra Mundial, Guando se hallaba en peligro la misma supervivencia de Gran Bretaña, las palabras de un solo hombre ayudaron a movilizar la voluntad del pueblo inglés. Se dijo en cierta ocasión que Winston Churchill poseía la habilidad única de hacer entrar en combate el idioma inglés. Su famoso llamamiento a todos los británicos para convertir aquello en su «hora decisiva», tuvo como resultado el despliegue de un valor incomparable, y aplastó el engaño de Hitler sobre la invencibilidad de su máquina de guerra.

La mayoría de las creencias se forman con palabras, y también se las puede transformar por medio de palabras. Los puntos de vista predominantes en Estados Unidos sobre la igualdad racial se vieron configurados por las acciones, pero esas acciones se vieron inspiradas a su vez por palabras apasionadas. ¿Quién puede olvidar la conmovedora invocación de Martin Luther King, cuando compartió su visión? «Tengo el sueño de que, algún día, esta nación se levantará y vivirá al verdadero significado de su credo...».
Muchos de nosotros somos muy conscientes del poderoso papel que han jugado las palabras en nuestra historia, del poder que tienen los grandes oradores para conmovemos, pero pocos somos conscientes de nuestro propio poder para utilizar esas mismas palabras para conmovemos emocionalmente, para desafiar, dar valor y fortaleza a nuestros espíritus, impulsamos hacia la acción y buscar mayores riquezas de este regalo que llamamos vida.

Una selección efectiva de palabras para describir la experiencia de nuestras vidas puede elevar nuestras emociones más poderosas. Por el contrario, una pobre selección de palabras puede devastamos con la misma seguridad y rapidez. La mayoría de nosotros elegimos inconscientemente las palabras que utilizamos; caminamos como sonámbulos a través del dédalo de posibilidades de que disponemos. Dése cuenta ahora del poder que tienen sus palabras si las elige sabiamente.

¡Estos sencillos signos son un verdadero regalo! Transformamos estas figuras singulares que llamam9s letras (o sonidos, en el caso de la palabra hablada) en un tapiz singular y rico de la experiencia humana. N os proporcionan un vehículo para expresar y compartir nuestra experiencia con los demás; no obstante, la mayoría de nosotros no nos damos cuenta de que las palabras que elegimos habitualmente también afectan a la forma en que nos comunicamos con nosotros mismos y, en consecuencia, a lo que experimentamos.

Las palabras pueden herir nuestros egos, o inflamar nuestros corazones; podemos cambiar instantáneamente cualquier experiencia emocional eligiendo, sencillamente, nuevas palabras para describir lo que estamos sintiendo. Sin embargo, si no logramos dominarlas, y si permitimos que su selección sea estrictamente un hábito inconsciente, podemos estar denigrando toda nuestra experiencia de la vida. Si describe usted una experiencia magnífica como algo «bastante bueno», la rica textura de esa experiencia se verá suavizada y aplanada por el uso limitado del vocabulario. Las personas con un vocabulario empobrecido llevan una vida emocional empobrecida; las personas con vocabularios ricos disponen de una paleta de colores muy matizados con la que describir su experiencia, no sólo para los demás, sino también para sí mismas.

La mayoría de la gente, sin embargo, no se ve desafiada por el tamaño del vocabulario que comprende conscientemente, sino más bien por las palabras que prefiere utilizar. En muchas ocasiones, utilizamos palabras como «atajos», pero esos atajos suelen cambiar nuestro estado emocional. Para controlar conscientemente nuestras vidas, tenemos que evaluar y mejorar conscientemente nuestro vocabulario, para aseguramos que nos empuje en la dirección que deseamos en lugar de aquella que queremos evitar. Usted y yo debemos darnos cuenta de que el idioma está lleno de palabras que, además de su significado literal, transmiten una clara intensidad emocional. Por ejemplo, si tiene la costumbre de decir que le «disgustan» las cosas, que le «disgusta» su cabello, le «disgusta» su trabajo o le «disgusta» tener que hacer algo, ¿no cree que eso eleva la intensidad de sus estados emocionales negativos más que si eligiera la frase «Prefiero algo más»?

Utilizar palabras cargadas emocionalmente puede transformar mágicamente nuestro propio estado de ánimo y el de los demás. Piense en la palabra «caballerosidad», por ejemplo. ¿Conjura imágenes diferentes y tiene un impacto emocional mayor que palabras como «amabilidad» o «cortesía»? Sé que, en mi caso, así sucede. La caballerosidad me hace pensar en un valiente caballero montado sobre un alazán blanco, defendiendo a su dama de cabello negro como el azabache; me transmite nobleza de espíritu, una gran mesa redonda alrededor de la cual se sientan hombres de honor, toda la ética artúrica, en resumen, el milagro de Camelot. ¿Qué le parecen palabras como «impecable» o «integridad», en comparación con «bien hecho» y «honradez»? Las palabras «perseguir la excelencia» crean indudablemente mayor intensidad que «tratar de hacer las cosas mejor»...

Durante años, he observado de cerca el poder de cambio que tiene una sola palabra en la comunicación con alguien, y me he dado cuenta de cómo cambia instantáneamente el estado de ánimo de las personas, y, con frecuencia, la forma en que se comportan a continuación. Después de haber trabajado con cientos de miles de personas, puedo asegurarle que sé, más allá de toda sombra de duda, algo que, a primera vista, puede parecer difícil de creer: al cambiar su vocabulario habitual (las palabras que utiliza para describir las emociones

que experimenta en su vida) puede cambiar instantáneamente su forma de pensar, de sentir y hasta de vivir.

La experiencia que indujo por primera vez esta comprensión me ocurrió hace varios años, durante una reunión de negocios. Me encontraba con dos hombres, uno que había sido ejecutivo de una de mis empresas, y un socio mutuo y buen amigo; en plena reunión, recibimos unas noticias bastante perturbadoras. Alguien con quien estábamos negociando en esos momentos, «intentaba aprovecharse injustamente», había violado la integridad de nuestro entendimiento, y parecía habernos tomado la delantera. Eso me encolerizó y me perturbó, por decir algo, pero, aunque me vi atrapado en la situación, no pude evitar el observar cómo respondieron a la misma pregunta las dos personas con las que me hallaba reunido.

El ejecutivo se puso fuera de control, lleno de rabia y furia, mientras que mi socio apenas pareció sentirse afectado por la situación. ¿Cómo es posible que los tres hubiéramos recibido la misma información, que debiera habernos impactado por igual (los tres nos jugábamos lo mismo en la negociación) y, sin embargo, cada uno de nosotros hubiera reaccionado de una forma tan radicalmente diferente? En honor a la verdad, debo decir que la intensidad de la respuesta de mi ejecutivo me pareció desproporcionada en relación con lo ocurrido. Ese hombre siguió hablando sobre lo «furioso» y «encolerizado» que se sentía, se le enrojeció el rostro y se le hincharon visiblemente las venas de la frente y el cuello.

Evidentemente, vinculaba, actuar dejándose dirigir por la rabia con la eliminación de dolor o la obtención de placer. Al preguntarle qué significaba para él sentirse «encolerizado», me contestó con los dientes apretados: «Si uno monta en cólera, se hace más fuerte, y cuando se es más fuerte puede hacer que ocurran cosas, se le puede dar la vuelta a cualquier cosa». Consideraba la emoción de la cólera como un recurso para salir de la experiencia de dolor y obtener una sensación de placer, como si controlara realmente el asunto.

Entonces, fijé la atención en la siguiente pregunta que tenía en la cabeza: ¿por qué mi amigo y socio respondía a la situación sin demostrar prácticamente ninguna emoción? Le dije:

-Tú no pareces sentirte muy afectado por esto. ¿Es que no estás enfadado?

El ejecutivo añadió por su cuenta:

-¿Es que no te pone FURIOSO?

Mi amigo se limitó a contestar:

-No, no vale la pena enojarse por eso.

Al decir esto, me di cuenta de pronto de que, a pesar de conocerle desde hacía muchos años, nunca le había visto mostrarse enojado por nada. Le pregunté qué significaba para él sentirse enojado:

-Si uno se siente enojado, pierde el control.

-Eso es interesante -repliqué--, ¿y qué ocurre si pierdes el control?

Mi amigo me contestó con naturalidad:

-Que el otro gana.

No podría haber soñado con encontrar un mayor contraste: una persona vinculaba el placer de tomar el control con el acto de encolerizarse, mientras que la otra vinculaba el dolor de perder el control con la misma emoción. Evidentemente, sus comportamientos reflejaban sus creencias respectivas. Empecé a examinar entonces mis propios sentimientos. ¿Qué creía yo respecto a eso? Durante años, había estado convencido de poder manejar cualquier cosa si me enfadaba, aunque también creía que no tenía por qué enfadarme para hacerlo así. Puedo ser igualmente efectivo hallándome en un estado de máxima felicidad. Como resultado de mis creencias, no evito la cólera (la utilizo si me encuentro en ese estado), pero tampoco la busco, porque puedo acceder a mi fortaleza interna sin necesidad de sentirme «furioso». Lo que me interesó realmente fue la diferencia en las palabras que todos utilizamos para describir esta experiencia. Yo había utilizado las palabras «enfadado» y «perturbado», mi ejecutivo había

empleado las palabras «furioso» y «encolerizado», y mi amigo había dicho que se sentía «un poco molesto» por la experiencia. ¡Casi no podía creerlo! ¿Molesto?

Me volví hacia él y le pregunté:

-¿Es eso todo lo que sientes, un poco de molestia? Seguramente tienes que sentirte enojado o perturbado alguna vez.

-En realidad, no -me contestó- Se necesitan muchas cosas para que me suceda eso, y casi nunca ocurren.

-¿Recuerdas aquella vez en que los de Hacienda se te llevaron un cuarto de millón de dólares de tu dinero y luego resultó que habían cometido un error? -le pregunté- ¿No tardaste dos años y medio en recuperar ese dinero? ¿No te puso eso LÍVIDO?

-No, no me perturbó. Quizá me sentí un poco displicente.

¿Displicente? En aquellos momentos me pareció la palabra más estúpida que podría haber utilizado. Yo nunca habría empleado una palabra así para describir mi intensidad emocional. ¿Cómo era posible que este hombre rico y de éxito utilizara una palabra como «displicente» y siguiera manteniendo un rostro inexpresivo? La verdad es que su rostro no era inexpresivo del todo. Parecía casi disfrutar hablando de cosas que a mí me habrían vuelto loco.

Empecé a preguntarme: «Si utilizara esa palabra para describir mis emociones, ¿cómo empezaría a sentirme? ¿Me encontraría sonriendo ante situaciones que antes me habían puesto tenso?» Pensé que quizá valía la pena considerar estas reflexiones. Durante varios días, seguí sintiéndome intrigado por la idea de usar las pautas lingüísticas de mi amigo y comprobar cuál sería entonces mi intensidad emocional. ¿Qué podía ocurrir si en alguna ocasión en que me sintiera realmente enojado me volvía hacia alguien y le decía: «Esto hace que me sienta displicente»? Sólo el pensarlo ya me hacía reír; me parecía tan ridículo. Decidí probarlo, aunque sólo fuera por diversión.

Encontré la primera oportunidad de probarlo después de un largo vuelo nocturno, cuando llegué a mi hotel. Como alguien de mi personal se había olvidado comprobar la reserva de habitación, tuve que permanecer quince o veinte minutos extra ante el mostrador de recepción del hotel, físicamente agotado y cerca de mi umbral emocional. El empleado pareció arrastrarse hacia la computadora y empezó a teclear mi nombre a una velocidad que impacientaría a un caracol. Sentí «un poco de enojo» creciendo en mi interior, así que me volví hacia el empleado y le dije: «Mire, sé que usted no tiene la culpa, pero en estos momentos me siento agotado y necesito llegar rápidamente a mi habitación, porque, cuanto más tiempo permanezca aquí, me temo que tanto más DISPLICENTE (descortés, desagradable) me voy; a sentir».

El empleado me dirigió una mirada de perplejidad y finalmente apareció una sonrisa en su rostro. Le devolví la sonrisa; había roto mi pauta de actuación. El volcán emocional que se había ido acumulando en mi interior se enfrió instantáneamente, y entonces sucedieron dos cosas. Disfruté realmente de unos pocos instantes de comunicación con el empleado, y éste aumentó su velocidad de actuación. ¿Acaso haber colocado una nueva etiqueta a mis sensaciones había sido suficiente para romper mi pauta y cambiar realmente mi experiencia? ¿Podía ser tan fácil? ¡Qué concepto!

Durante la semana siguiente, practiqué la nueva palabra una y otra vez. En cada caso, descubrí que, al hacerla, tenía sobre mí el impacto de reducir de inmediato mi intensidad emocional. A veces, me hacía reír, pero como mínimo interrumpía el impulso que experimentaba de sentirme enojado y dejarme arrastrar por un estado de cólera. Al cabo de dos semanas ya ni siquiera tuve que esforzarme por usar la palabra: eso se hizo algo habitual en mí. Se convirtió en mi preferida para describir mis emociones, y descubrí que ya no me dejaba arrastrar hacia aquellos estados extremadamente enojados. Me sentí cada vez más fascinado por esta herramienta con la que me había encontrado por casualidad. Me di cuenta

de que, al cambiar mi vocabulario habitual, estaba transformando mi experiencia, estaba utilizando lo que más tarde denominaría «vocabulario transformacional». Poco a poco, empecé a experimentar con otras palabras y descubrí que, si utilizaba palabras lo bastante potentes, podía disminuir o aumentar instantáneamente mi intensidad con respecto a cualquier cosa. ¿Cómo funciona realmente este proceso? Piénselo del siguiente modo: imagine que sus cinco sentidos canalizan una serie de sensaciones hacia su cerebro. Recibe estímulos visuales, auditivos, quinésicos, olfativos y gustativos, todos los cuales son traducidos por sus órganos sensoriales y convertidos en sensaciones internas. Luego, tienen que ser organizados en categorías. Pero ¿cómo sabemos lo que significan estas imágenes, sonidos y otras sensaciones? Una de las formas más poderosas que ha aprendido el hombre para decidir con rapidez qué significan las sensaciones (¿es dolor o placer?) consiste en crear etiquetas para ellas, y esas etiquetas son lo que usted y yo conocemos como «palabras».

He aquí el desafío: todas sus sensaciones le llegan a través de este túnel como si fueran sensaciones líquidas vertidas a través de un conducto delgado en varios moldes llamados palabras. En nuestro deseo de tomar decisiones con rapidez, en lugar de usar todas las palabras de que disponemos y encontrar la descripción más apropiada y exacta, a menudo forzamos la experiencia hacia un molde limitador. Formamos así moldes habituales y favoritos que configuran y transforman nuestra experiencia de la vida. Desgraciadamente, la mayoría de nosotros no hemos evaluado conscientemente el impacto de las palabras que estamos acostumbrados a usar. El problema se plantea cuando empezamos a verter consistentemente cualquier forma de sensación negativa en la palabra-molde para «furioso», o «deprimido», o «humillado», o «inseguro» y es muy posible que esa palabra no refleje la verdadera experiencia del momento. En cuanto situamos este molde alrededor de nuestra experiencia, la etiqueta que le ponemos se convierte en nuestra experiencia. Así, lo que era «un poco desafiante»se convierte en «devastador».

Por ejemplo, mi ejecutivo utilizó las palabras «furioso» y «encolerizado»; yo utilicé «enojado» o «perturbado», y mi amigo vertió su experiencia en el molde de «displicente» o «molesto». Según descubrí, lo interesante es que todos nosotros utilizamos las mismas pautas de palabras para describir multitud de experiencias frustrantes. Usted y yo necesitamos saber que todos podemos tener las mismas sensaciones, pero que la forma en que las organizamos (el molde o palabra que usamos para describirlas) es lo que se convierte en nuestra experiencia. Más tarde descubrí que, al utilizar el molde de mi amigo (las palabras «displicente» o « molesto»), era capaz de cambiar instantáneamente la intensidad de mi experiencia, que se convirtió así en algo más. Ésa es la esencia del vocabulario transformacional: las palabras que adscribimos a nuestra experiencia se convierten en nuestra experiencia. Por lo tanto, debemos elegir conscientemente las palabras que usamos para describir nuestros estados emocionales, o sufrir un mayor dolor del que está realmente justificado o es apropiado.

Las palabras se utilizan literalmente para representamos lo que es nuestra experiencia de la vida. En esa representación, alteran nuestras percepciones y sentimientos. Recuerde que si tres personas pueden tener la misma experiencia, pero una de ellas se siente furiosa, la otra siente enojo y la otra se siente molesta, es evidente que las sensaciones se han visto cambiadas por la traducción que cada persona ha hecho de ellas. Como quiera que las palabras sean nuestra principal herramienta para la interpretación o la traducción, la forma en que etiquetamos nuestra experiencia cambia inmediatamente las sensaciones producidas sobre nuestros sistemas nerviosos. Usted y yo debemos damos cuenta de que las palabras tienen, de hecho, un efecto bioquímico.

Si duda de ello, me gustaría que considerara honestamente si hay palabras que, utilizadas por alguien, sean capaces de crear inmediatamente una reacción emocional en usted. Si alguien le dirige una invectiva racial, ¿cómo se siente? Si alguien le insultara

gravemente, ¿cambiaría eso su estado emocional? Probablemente, hay una gran diferencia entre alguien que le llama por las iniciales h.d.p., y alguien que articula con todo detalle gráfico las palabras representadas por esas iniciales.

¿No produciría eso un nivel de tensión en su cuerpo muy diferente a que alguien le llamara «ángel»? ¿O «genio»? ¿O «petimetre»? Todos nosotros vinculamos tremendos niveles de dolor a ciertas palabras. Al entrevistar al doctor Leo Buscaglia, éste compartió conmigo los descubrimientos de una investigación llevada a cabo por una universidad oriental a finales de los años cincuenta. En ella se preguntó a la gente: « ¿Cómo definiría usted el comunismo?» Un número asombroso de las personas que respondieron se mostró incluso aterrorizada por el simple planteamiento de la pregunta, pero no fueron muchas las que consiguieron definirlo; ¡lo único que sabían decir es que se trataba de algo horroroso! Una mujer llegó incluso a decir: «Bueno, no sé realmente qué significa eso, pero es mucho mejor que no haya nada de eso en Washington». Un hombre dijo que sabía todo lo que necesitaba saber sobre los comunistas y que lo que había que hacer era matarlos a todos. Pero ni siquiera pudo explicar qué eran. No puede negarse el poder de las etiquetas para crear sensaciones y emociones.

"Las palabras forman el hilo con el que tejemos nuestras experiencias."
ALDOUS HUXLEY

Al empezar a explorar el poder del vocabulario, seguí luchando contra la idea de que algo tan sencillo como cambiar las palabras que usamos pudiera significar una diferencia tan radical en nuestra experiencia de la vida. Pero, al intensificar el estudio del lenguaje, me encontré con hechos sorprendentes que empezaron a convencerme de que, en efecto, las palabras filtran y transforman la experiencia. Por ejemplo, descubrí que, según la Enciclopedia Compton, el idioma inglés posee por los menos 500.000 palabras, y desde entonces he leído en otras fuentes que el número total puede acercarse más a las 750000. Definitivamente, el inglés contiene mayor número de palabras que cualquier idioma, con el alemán ocupando un distante segundo lugar, con aproximadamente la mitad de ese número.

Lo que me pareció verdaderamente fascinante fue que, con un número tan inmenso de palabras a nuestra disposición, nuestro vocabulario habitual fuera tan extremadamente limitado. Diversos lingüistas han compartido conmigo la idea de que el vocabulario habitual de una persona media sólo está compuesto por entre 2000 y 10000 palabras. Según una estimación conservadora, el inglés contiene medio millón de palabras, lo que significa que sólo utilizamos con regularidad de medio a un dos por ciento del lenguaje. ¿Qué otra tragedia podría ser mayor? De esas palabras, ¿cuántas cree usted que describen emociones? .Después de haber revisado un cierto grupo de tesoros lingüísticos, pude encontrar más de 3.000 palabras relacionadas con las emociones humanas. Lo que me impresionó fue la proporción de aquellas que describen emociones negativas, en comparación con las positivas. Según mis cuentas, 1.051 palabras describen emociones positivas, mientras que hay 2086 (¡casi el doble!) que describen emociones negativas. Veamos sólo un ejemplo: encontré 264 palabras para describir la emoción de la tristeza (palabras como «abatido», «taciturno», «apesadumbrado», «desconsolado», «melancólico», «afligido», «apenado», «desolado», «compungido»), mientras que sólo 105 describían la alegría, como en «regocijado», «contento», «exultante», «alborozado» o «jubiloso». ¡No es, pues, nada extraño que la gente se sienta mal, en lugar de sentirse bien!

Como ya describí en el capítulo séptimo, cuando las personas que participan en mi seminario «cita con el destino»hacen la lista de emociones experimentadas en una semana, la mayoría sólo anota aproximadamente una docena. ¿Por qué? Porque tendemos a experimentar las mismas emociones una y otra vez: ciertas personas tienden a sentirse frustradas todo el

tiempo, o enojadas, inseguras, asustadas o deprimidas. Una de las razones es porque usan siempre las mismas palabras para describir su experiencia. Si analizáramos más críticamente las sensaciones que experimentamos en nuestros cuerpos, y fuéramos más creativos en nuestra forma de evaluar las cosas, podríamos adscribir una nueva etiqueta a nuestra experiencia y, al hacerlo así, cambiar nuestra experiencia emocional de ella.

Recuerdo que, hace años, leí algo respecto a un estudio llevado a cabo en una prisión. Se descubrió que, cuando los presos experimentaban dolor, una de las pocas formas en que podían comunicado era a través de la acción física; su limitado vocabulario limitaba su abanico emocional, canalizando hasta las más ligeras sensaciones de incomodidad hacia elevados niveles de cólera violenta. Qué contraste con alguien como William F. Buckley, cuya erudición y dominio del lenguaje le han permitido describir una imagen tan amplia de las emociones, y representar así una variedad de sensaciones en sí mismo. Si queremos cambiar nuestra vida y configurar nuestro destino, necesitamos seleccionar conscientemente las palabras que usamos, y esforzamos por expandir nuestro nivel de elección.

Para darle una mayor perspectiva, la Biblia utiliza un total de 7200 palabras diferentes; los escritos del poeta y ensayista John Milton incluyeron 17000, y se dice que William Shakespeare usó más de 24.000 palabras en sus diversas obras, 5000 de las cuales sólo empleó una vez. De hecho, él es responsable de haber creado o acuñado muchas de las palabras inglesas que usamos habitualmente. He aquí algunas que quizá le parezcan interesantes.

Los lingüistas han demostrado sin el menor género de dudas que estamos cultural mente configurados por nuestro lenguaje. ¿Verdad que tiene sentido el hecho de que el idioma inglés esté tan orientado hacia los verbos? Al fin y al cabo, como cultura somos muy activos y nos enorgullecemos de nuestro enfoque sobre emprender la acción. Las palabras que usamos habitualmente afectan nuestra forma de evaluar las cosas y, por lo tanto, nuestra forma de pensar. En contraste, la cultura china otorga un gran valor a aquello que no cambia, un hecho reflejado en los numerosos dialectos que muestran un predominio de los nombres, antes que de los verbos. Desde su perspectiva, los nombres representan cosas que perdurarán, mientras que los verbos (como acciones) estarán aquí hoy y habrán desaparecido mañana.

Así pues, es importante damos cuenta, de que las palabras configuran nuestras creencias y ejercen un impacto sobre nuestras acciones. Las palabras son el tejido del que están hechas todas las preguntas. Como ya hemos observado en el capítulo anterior, al cambiar una sola palabra en una pregunta, podemos cambiar instantáneamente la respuesta que obtendremos para la calidad de nuestras vidas. Cuanto más buscaba comprender el significado de las palabras, tanto más impresionado me sentía por su poder para cambiar la emoción humana, no sólo dentro de mí mismo, sino también en los demás.

Airosamente por la lengua...

He aquí una muestra de palabras poderosas, inductoras de esta dos de ánimo, acuñadas por Shakespeare, el maestro del idioma inglés.

Según la Enciclopedia Compton utilizó en sus obras un total de 24.000 palabras (5.000 de las cuales sólo empleó una vez).

abogar por, afanar, agilidad, airosamente, a propósito a, archivillano, asesinato, azaroso, bizarría, boato, bravata, brillante, bufón, cachorro, consagrado, cruel, desgraciado, deslucido, disputar, engendrar, estrella fugaz, estupefacción, fanfarronear, gañidos, hastiado, hostil, implacable, insondable, invulnerable, majestuoso, manchado de sangre, mortificante, náufrago, negociar, obsceno, olímpico, pendenciero, perplejidad, perro guardián, rayo de luna, resplandor, risible, sacrificio, salvajada, sigiloso, sobrenatural, tarambana, tardanza, torturar, tranquilo, trascendencia, valor del dinero, vomitar.

"Sin conocer la fuerza de las palabras, es imposible conocer a los hombres."
CONFUCIO

Un día empecé a darme cuenta de que esta idea, por muy sencilla que fuera, no iba des encaminada, ya que el vocabulario transformacional era una realidad; al cambiar nuestras palabras habituales, podemos cambiar literalmente las pautas emocionales de nuestras vidas. Además, podemos moldear las acciones, direcciones y destinos últimos de nuestras vidas. Un día en que me hallaba compartiendo estas distinciones con un buen amigo mío, Bob Bays, observé que se le encendía el rostro como un árbol de Navidad iluminado. Exclamó: « ¡Vaya! Pues yo tengo otra distinción que aportar». Empezó a relatarme una experiencia que le había ocurrido recientemente. Él también había estado viajando por carretera, siguiendo un programa intenso y cumpliendo las exigencias de todo el mundo. Cuando finalmente regresó a casa, lo único que deseaba era disponer de algo de «espacio». Tiene una casa junto al océano, en Malibú, pero es un lugar pequeño, no diseñado para albergar invitados, y mucho menos para tres o cuatro personas. Al llegar, encontró que su esposa había invitado a su hermano a quedarse con ellos, y que su hija, Kelly, que se suponía iba a estar sólo dos semanas de visita, había decidido quedarse dos meses. Para mayor desazón, alguien había apagado el vídeo que él había preparado para grabar un partido de fútbol que llevaba varios días con ganas de ver. Como bien se puede imaginar, alcanzó su «umbral emocional» al descubrir quién había desprogramado el vídeo (su hija), descargó inmediatamente sus emociones sobre ella, gritándole todos los insultos que pudo encontrar. Para ella, ésta era la primera vez en su vida que él le levantaba la voz, y mucho menos que utilizaba aquel lenguaje tan vivo. En consecuencia, estalló inmediatamente en lágrimas.

Al observar la escena, Brandon, la esposa de Bob, se echó a reír a carcajadas. Como aquél no era el comportamiento habitual de Bob, supuso que eso sería una pauta colérica y fuerte de interrupción. En realidad, él deseaba haber practicado una pauta de interrupción. Una vez que empezó a aclararse el humo y que ella se dio cuenta de que su marido se sentía realmente furioso, se sintió preocupada, así que le ofreció algo valioso en que pensar. Le dijo: «Bob, estás actuando de una forma muy extraña. Tú nunca has actuado de este modo. También he observado algo más: has utilizado varias veces una palabra que no te había escuchado nunca. Habitualmente, cuando te sientes muy tenso, dices que te sientes sobrecargado, pero últimamente te he oído decir que te sientes abrumado. Eso no lo habías dicho nunca; Kelly utiliza esa palabra y cuando lo hace experimenta la misma clase de cólera que tú acabas de mostrar, y se comporta de modo muy similar a como lo has hecho tú ahora».

Empecé a pensar, mientras Bob me contaba la historia: «Vaya, ¿es posible que, al adoptar el vocabulario habitual de otra persona se empiecen a adoptar también sus pautas emocionales?» ¿Y no es eso especialmente cierto cuando, además, se adoptan no sólo las palabras, sino también su volumen, intensidad y tonalidad?

"Al principio fue el Verbo..."
JUAN, 1, 1

Estoy seguro de que una de las razones por las que nos comportamos a menudo como aquellas personas con las que pasamos más tiempo es porque heredamos de ellas algo de sus pautas emocionales, al adoptar algo de su vocabulario habitual. Las personas que pasan algún tiempo conmigo no tardan en utilizar palabras como «apasionado», «escandaloso» y «espectacular» para describir sus experiencias. ¿Se imagina la diferencia que produce en sus estados de ánimo positivos, en comparación con alguien que se limita a decir que se siente «bien»? ¿Se imagina cómo usar la palabra «pasión» puede contribuir a elevar su escala

emocional? Ésa es una palabra que transforma, y como yo la utilizo de forma habitual, mi vida tiene más jugo emocional.

El vocabulario transformacional puede permitimos intensificar o disminuir cualquier estado emocional, tanto positivo como negativo. Eso significa que nos da el poder para tomar los sentimientos más negativos que haya en nuestras vidas y disminuir su intensidad hasta el punto en que ya no nos molestan más, y tomar las experiencias más positivas y llevarlas hasta niveles más altos de placer y poder.

Más tarde, aquel mismo día, mientras Bob y yo almorzábamos, nos sumergimos en una serie de proyectos en los que estábamos colaborando juntos. En un momento determinado, se volvió hacia mí y me dijo:

- Tony, no puedo creer que haya alguien en el mundo que pueda sentirse aburrido. -Estaba de acuerdo.

-Sé lo que quieres decir. Parece una locura, ¿verdad?

-Sí -replicó-, el aburrimiento es algo que ni siquiera está en mi vocabulario.

En cuanto dijo eso, le pregunté:

-¿Qué acabas de decir? Aburrimiento es una palabra que no está en tu vocabulario... ¿Recuerdas lo que estábamos hablando antes? Si algo no está en tU vocabulario, no experimentas ese sentimiento. Hmmm. ¿Es posible que no experimentemos ciertas emociones sencillamente porque no disponemos de una palabra que las represente?

LAS PALABRAS QUE SELECCIONE CONSISTENTEMENTE CONFIGURARÁN SU DESTINO

Antes dije que la forma que tenemos de representamos las cosas en nuestras mentes determina cómo nos sentimos respecto a la vida. Una diferencia es que, si no dispone usted de una forma de representarse algo, no puede experimentarlo.

Aunque sea cierto que pueda imaginarse algo sin disponer de una palabra para designarlo, o hacerlo por medio de un sonido o una sensación, no cabe la menor duda de que ser capaz de articular algo le da dimensión y sustancia añadida y, en consecuencia, un sentido de realidad. Las palabras son una herramienta básica para representamos las cosas y si no hay una palabra a menudo tampoco hay una forma de pensar en la experiencia. Por ejemplo, en algunas lenguas nativas americanas no hay una palabra para «mentira», ese concepto no forma parte de su lenguaje, como tampoco de su modo de pensar y su comportamiento. Al no disponer de una palabra, el concepto no parece existir. De hecho, se dice que la tribu tasaday, en Filipinas, no tiene palabras para «disgusto», «odio» o «querré].»; ¡qué idea!

Volviendo a mi pregunta inicial, si Bob nunca se siente aburrido y no tiene esa palabra en su vocabulario, tuve que seguir preguntándome: « ¿Qué palabra no utilizo nunca para describir cómo me siento?» La respuesta que se me ocurrió fue «depresión». Puedo sentirme frustrado, enojado, curioso, displicente o sobrecargado, pero nunca deprimido. ¿Por qué? ¿Ha sido siempre de ese modo? No. Hace ocho años, me encontré en una situación en la que me sentía deprimido todo el tiempo. Esa depresión me privó de toda mi voluntad para cambiar mi vida y, al mismo tiempo, hizo que viera mis problemas como permanentes, omnipresentes y personales. Afortunadamente, experimenté el dolor suficiente como para salir de ese pozo, y como resultado de ello vinculé un dolor fuerte con la depresión. Empecé a creer que sentirse deprimido era lo más cercano a estar muerto. Como mi cerebro asoció un dolor a gran escala al mismo concepto de depresión, sin que yo me diera siquiera cuenta de ello, desterré automáticamente esa palabra de mi vocabulario, de modo que no tuviera forma de representármela o sentida. De golpe, había eliminado de mi vocabulario una palabra incapacitadora y, con ella, un sentimiento que puede ser devastador, incluso en el más fuerte

de los corazones. Si un conjunto de palabras que esté usted utilizando le está creando estados ge incapacitación, elimine esas palabras y sustitúyalas por aquellas que le capaciten.

A estas alturas, puede que se esté diciendo: «Esto no es más que semántica, ¿verdad? ¿Qué diferencia puede representar el jugar con las palabras?» La respuesta es que, si lo único que hace es cambiar la palabra, la experiencia no cambia. Pero si el uso de la palabra produce una ruptura de sus pautas emocionales habituales, entonces todo cambia. El uso efectivo del vocabulario transformacional (un vocabulario que transforma nuestra experiencia emocional) rompe pautas que no nos aportan recursos, nos hace sonreír, produce sentimientos totalmente diferentes, cambia nuestro estado de ánimo y nos permite hacer preguntas más inteligentes.

Por ejemplo, mi esposa y yo somos personas apasionadas que sentimos las cosas profundamente. Al principio de nuestra relación, nos enfrascábamos a menudo en lo que solíamos llamar «discusiones bastante intensas». Tras descubrir el poder de las etiquetas que poníamos a nuestra experiencia para alterarla, llegamos al acuerdo de referimos a estas «conversaciones» como «debates animados». Eso cambió toda nuestra percepción de la cuestión. Un «debate animado» tiene reglas distintas a una discusión y, desde luego, posee una intensidad emocional muy diferente. A lo largo de siete años, nunca hemos vuelto a ese nivel habitual de intensidad emocional que previamente habíamos asociado con nuestras «discusiones».

También empecé a darme cuenta de que aún podía suavizar más la intensidad emocional utilizando modificadores; por ejemplo, al decir: «Me siento un poco displicente», o bien: «Estoy empezando a sentirme un poco fuera de quicio». Una de las cosas que Becky suele hacer ahora si ve que empieza a sentirse un poco frustrada, es decir: «Empiezo a sentirme un poco chiflada». Los dos nos echamos a reír, porque eso rompe nuestra pauta. La nueva a seguir se basa en hacer una broma respecto a nuestros sentimientos incapacitado res, y antes de llegar al punto de sentimos enojados, ya hemos «matado al monstruo cuando todavía es pequeño».

Cuando compartí este vocabulario transformacional con mi buen amigo Ken Blanchard, me relató ejemplos de varias palabras que utiliza para cambiar su estado de ánimo. Una de ellas es una palabra que adoptó en África, cuando estuvo allí de safari y el camión en el que iba se estropeó. Se volvió a su esposa Marge, y dijo: «Bueno, esto es bastante inconveniente».

Eso funcionó de forma tan adecuada para lograr cambiar sus estados de ánimo, que ahora ambos usan esa palabra de manera regular. En el campo de golf, si un lanzamiento no va hacia donde él quiere, dice: «Ese lanzamiento me subsumerge». Estos pequeños desplazamientos cambian la dirección emocional y, por lo tanto, la calidad de nuestras vidas.

PUEDE USAR EL VOCABULARIO TRANSFORMACIONAL PARA AYUDAR A OTROS

Una vez que ha comprendido el poder de las palabras, se sentirá muy sensibilizado, no sólo con respecto a aquellos con quienes las usa, sino también a las que usa la gente que le rodea. Como resultado de mi nueva comprensión del vocabulario transformacional, me encontré ayudando a quienes me rodeaban. Nunca olvidaré la primera vez que empecé a utilizar conscientemente esta tecnología. Lo hice para ayudar a un amigo mío llamado Jim, un hombre de negocios de mucho éxito, que estaba pasando una época muy dura. Recuerdo que hasta entonces nunca le había visto tan decaído.

Mientras hablábamos, observé que en un período de unos veinte minutos se había referido por lo menos una docena de veces a lo deprimido que se sentía o lo deprimentes que eran las cosas. Decidí comprobar con qué rapidez podía ayudarle el vocabulario

transformacional a cambiar su estado de ánimo, así que le pregunté: « ¿Te sientes realmente deprimido, o sólo un poco frustrado?», a lo que me contestó: «Me siento muy frustrado». «Pues a mí me parece que estás haciendo algunos cambios muy positivos que te harán progresar», le dije. Puesto que estaba de acuerdo conmigo, le describí el impacto que podrían tener sus palabras sobre su propio estado emocional, y le pedí: «Hazme un favor, ¿quieres? Prométeme que durante los próximos diez días no utilizarás la palabra "deprimido" ni una sola vez. Si empiezas a utilizarla, sustitúyela inmediatamente por alguna otra que sea más capacitadora. En lugar de "deprimido", di, por ejemplo, "decaído", o "me siento mejor", o "estoy dándole la vuelta a las cosas"».

Estuvo de acuerdo en comprometerse a llevar a cabo este experimento, y ya puede suponer lo que ocurrió: un simple desplazamiento en sus palabras contribuyó a cambiar por completo su pauta. Ya no volvió a alcanzar el mismo nivel de dolor y, como resultado, permaneció en estados de ánimo de los que extrajo mayores recursos. Dos años más tarde, cuando le dije a Jim que iba a escribir algo sobre su experiencia en este libro, me confió que no había vuelto a sentirse deprimido ni una sola vez desde entonces, porque nunca había vuelto a usar esa palabra para describir su experiencia.

Recuerde que la belleza del vocabulario transformacional radica en su extraordinaria sencillez. Su verdadero conocimiento profundo es que se trata de algo tan sencillo y universalmente aplicable que, en cuanto se usa, puede aumentar de inmediato la calidad de su vida.

Un buen ejemplo de la transformación que es posible alcanzar cuando se cambia una sola palabra es lo que sucedió hace varios años en el PIE, el servicio de transportes a escala nacional. Sus ejecutivos descubrieron que el 60 por ciento de todos sus contratos de transporte eran erróneos, y que eso les estaba costando más de un cuarto de millón de dólares, al año. Se contrató al doctor W. Edwards Deming para descubrir la causa. Él hizo un estudio intensivo y descubrió que el 56 por ciento de estos errores se basaba en una mala identificación de los contenedores por parte de los propios trabajadores de la empresa. Siguiendo las recomendaciones del doctor Deming, los ejecutivos de PIE decidieron encontrar una forma de cambiar el nivel de compromiso de la empresa con la calidad, y que la mejor forma de hacerlo sería cambiar cómo se veían a sí mismos los propios trabajadores. En lugar de obreros o camioneros, empezaron a referirse a sí mismos como artesanos.

Al principio, eso extrañó a la gente; al fin y al cabo, ¿qué diferencia podía haber en un cambio de nombre? No habían cambiado absolutamente nada más, ¿verdad? Pero, como resultado del uso regular de la palabra, los trabajadores no tardaron en empezar a considerarse como verdaderos «artesanos», y en menos de treinta días la PIE disminuyó su 60 por ciento de entregas erróneas a menos del 10 por ciento, ahorrando así a la compañía cerca de un cuarto de millón de dólares al año.

Eso ilustra una verdad fundamental: las palabras que usamos como cultura empresarial y como individuos tienen un profundo efecto sobre nuestra experiencia de la realidad. Una de las razones por las que he creado la palabra CANI, en lugar de tomar prestado el término japonés kaizen (<<mejora»), fue para incluir en una sola palabra la filosofía y las pautas de pensamiento correspondientes a una mejora constante e interminable. Una vez que se empieza a utilizar una palabra de forma contundente, eso afecta a lo que uno considera y piensa. Las palabras que usamos llevan significado y emoción. La gente siempre anda inventando palabras; ésa es una de las maravillas del lenguaje inglés, que es muy rápido a la hora de aceptar nuevas palabras y conceptos. Si revisa un diccionario, descubrirá las contribuciones de muchas lenguas extranjeras, y especialmente de toda clase de grupos con intereses especiales.

Por ejemplo, las personas de la cultura del surfing han creado palabras como «tubular» y «rad» para transmitir de forma «totalmente respetuosa» el efecto que tienen las olas en sus

vidas cotidianas. Su jerga privada ha encontrado tanta aceptación, que se ha convertido en parte de nuestro argot habitual y, por lo tanto, en la forma en que pensamos. Eso vuelve a planteamos el tema de la necesidad de ser conscientes de las palabras que adoptemos de quienes nos rodean, o de las que seleccionemos por nosotros mismos. Si emplea frases como «Soy un suicida», habrá elevado instantáneamente su dolor emocional a un nivel que puede llegar a amenazar realmente su calidad de vida. Si mantiene una relación romántica y le dice a su compañero/a: «Me marcho», está creando la posibilidad muy real de que la relación esté a punto de terminar. Sin embargo, si dice: «Me siento terriblemente frustrado/a», o «Me siento enojado/a», cuenta con una mejor posibilidad de resolución.

La mayoría de las profesiones tiene una cierta serie de palabras que utiliza para describir su trabajo y las cosas particulares a éste. Muchas personas del mundo del espectáculo, por ejemplo, experimentan una tensión en el estómago antes de salir a un escenario. Su respiración cambia, se les acelera el pulso y empiezan a respirar. Algunos consideran que eso forma parte natural de la preparación para la actuación, mientras que otros lo ven como una prueba de que fracasarán. Esas sensaciones, que Carly Simón denominó «el sobresalto del escenario», le impidieron actuar en directo durante años. Bruce Springsteen, por otra parte, experimenta la misma clase de tensión en el estómago, pero con la diferencia de que él etiqueta estas sensaciones como «excitación». Sabe que está a punto de tener una experiencia increíblemente poderosa en la que va a entretener a miles de personas y lograr que les encante. Apenas si puede esperar a salir al escenario. Para Bruce Springsteen, la tensión en el estómago es un aliado; para Carly Simones un enemigo.

DEL RETINTÍN AL TURBO

¿Cómo sería su vida si pudiera tomar todas las emociones negativas que ha experimentado y disminuir su intensidad para que no le impactaran tan poderosamente y le permitieran estar siempre a cargo de la situación? ¿Cómo sería su vida si pudiera tomar las emociones más positivas e intensificarlas, llevando así su vida a un nivel más elevado? Puede usted hacer ambas cosas en un abrir y cerrar de ojos. He aquí su primera tarea.

Tómese un momento de tiempo, ahora mismo, y anote tres palabras que utilice corrientemente para sentirse fastidiado (aburrido, frustrado, desilusionado, enojado, humillado, herido, triste, etcétera). Sean cuales fueren las palabras elegidas, asegúrese de que las utiliza con regularidad para incapacitarse. Para descubrir algunas de las palabras que necesita transformar, Pregúntese:

« ¿Cuáles son algunos de los sentimientos negativos que experimento con mayor fuerza?»

Tome estos «monos de patio» y líbrese de la materia blanda

He aquí algunos ejemplos divertidos de vocabulario transformacional utilizados en los lugares de trabajo:

Guardería infantil:

Mono de patio: un niño de preescolar totalmente móvil.

Uso: «El tuyo, al menos, está en la escuela, pero yo tengo que habérmelas con un mono de patio».

Pegadizos: monos de patio histéricos que se pegan ferozmente a los padres:

Residuos de Chernobil: unos pañales particularmente nauseabundos. Uso: «Cariño, será mejor que adviertas a Escandinavia».

Agujeros verdes: las narices verdes y goteantes de un mono de patio.

Materia blanda: lo que suele encontrarse en los pañales.

Directores de tanatorio

Este término es un gran ejemplo de vocabulario transformacional. ¿Cómo se les llamaba antes? Directores de pompas fúnebres, e incluso antes se les había llamado «encargados de amortajar». Ahora son directores de tanatorio, un término que a la gente le resulta más fácil de aceptar...

Agita y cuece: cremación sin funeral. Uso: «0h, este tipo no es más que un agita y cuece».

A lo furtivo: un rápido vistazo al cuerpo y un breve servicio religioso en el que habitualmente sólo participan los miembros de la familia.

Equipos SWAT.

Avon llama a su puerta: abrir una puerta volando la cerradura con un escopetazo.

Abogados

Compradora: una esposa financieramente dependiente, sin ingresos personales. Uso: «Necesitará una tonelada de alimentos. Es una compradora».

Bomberos: abogados divorcistas que tratan de destruir al otro miembro de la pareja consiguiendo que todos los valores vayan a parar a su propio cliente.

Salones de belleza.

Caspers: clientes de piel pálida. (Derivado de Casper, el fantasma amigo.)

Iguanas: clientes excesivamente bronceados, de piel curtida.

A continuación, una vez identificadas estas tres palabras, diviértase un rato. Póngase en un estado loco y escandaloso, y busque algunas palabras nuevas que crea podría utilizar ya sea para romper su pauta o al menos para disminuir de algún modo su intensidad emocional. Permítame ofrecerle alguna pista en cuanto a cómo seleccionar algunas palabras que funcionarán realmente para usted a largo plazo. Recuerde que a su cerebro le encanta todo aquello que le saque del dolor y le acerque al placer, así que elija una palabra que quiera usar en lugar de la vieja y limitadora. Una de las razones por las que empleo «displicente» o «un poco molesto» es porque parecen muy ridículas. Se trata de una interrupción de pauta total para mí y para cualquiera que me esté escuchando, y puesto que me encanta romper pautas,

obtengo mucha diversión y placer usando estas palabras. Una vez que obtenga resultados así le garantizo que también se hará un adicto al proceso. Para ayudarle a empezar, he aquí algunos ejemplos de palabras sencillas y ridículas que puede utilizar de forma inmediata para disminuir su intensidad:

A continuación una lista de Emociones expresadas en forma negativa y en que se transforman:

Emoción, expresión negativa Se transforma en…

Me siento Enojado…Se transforma en…Me siento Desencantado.
Me siento temeroso…Se transforma en…Me siento Incómodo.
Me siento Ansioso…Se transforma en…Me siento Un poco preocupado.
Me siento Ansioso…Se transforma en…Me siento expectante.
Me siento Confuso…Se transforma en…Me siento Curioso.
Me siento deprimido…Se transforma en…Me siento Tranquilo antes de la acción.
Me siento deprimido…Se transforma en…Me siento no en lo más alto.
Me siento deprimido…Se transforma en…Me siento Camino de darle la vuelta.
Me siento destruido…Se transforma en…Me siento contratiempo.
Me siento eso huele mal…Se transforma en… Me siento Es un poco aromático.
Me siento Fastidiado…Se transforma en…Me siento zumbado.
Me siento Desilusionado…Se transforma en…Me siento Subyugado.
Me siento Desilusionado…Se transforma en… Me siento Demorado.
Me siento Disgustado…Se transforma en…Me siento Sorprendido.
Me siento Aterrorizado…Se transforma en…Me siento Desafiado.
Me siento Embarazado…Se transforma en…Me siento Consciente.
Me siento Embarazado…Se transforma en…Me siento Estimulado.
Me siento Agotado…Se transforma en…Me siento Recargándome.
Me siento Agotado…Se transforma en…Me siento Un poco alicaído.
Me siento Fracaso…Se transforma en…Me siento Tropiezo.
Me siento Fracaso…Se transforma en…Me siento Aprendizaje.
Me siento Fracaso…Se transforma en…Me siento Educándome.
Me siento Temor…Se transforma en…Me siento Maravilla.
Me siento Temeroso…Se transforma en…Me siento Curioso.
Me siento Asustado…Se transforma en…Me siento Inquisitivo.
Me siento Frustrado…Se transforma en…Me siento Desafiado.
Me siento Frustrado…Se transforma en…Me siento Fascinado.
Me siento Furioso…Se transforma en…Me siento Apasionado.
Me siento Humillado…Se transforma en…Me siento Incómodo.
Me siento Humillado…Se transforma en…Me siento Sorprendido.
Me siento Herido…Se transforma en…Me siento Molesto.
Me siento Herido…Se transforma en…Me siento Deslucido.
Me siento Odio…Se transforma en…Me siento Prefiero.
Me siento Impaciente…Se transforma en…Me siento Anticipándome.
Me siento Inseguro…Se transforma en…Me siento interrogativo.
Me siento Insultado…Se transforma en…Me siento Mal comprendido.
Me siento Insultado…Se transforma en…Me siento Mal interpretado.
Me siento Irritado…Se transforma en…Me siento estimulado.
Me siento irritado…Se transforma en…Me siento encrespado.
Me siento celoso…Se transforma en…Me siento amoroso.

Me siento perezoso…Se transforma en…Me siento acumulando.
Me siento solitario…Se transforma en…Me siento temporalmente a disposición.
Me siento solitario…Se transforma en…Me siento disponible.
Me siento perdido…Se transforma en…Me siento buscando.
Me siento nervioso…Se transforma en…Me siento lleno de energía.
Me siento sobrecargado…Se transforma en…Me siento extendiéndome.
Me siento abrumado…Se transforma en…Me siento algo desequilibrado.
Me siento abrumado…Se transforma en…Me siento ocupado.
Me siento abrumado…Se transforma en…Me siento desafiado.
Me siento abrumado…Se transforma en…Me siento se me exige.
Me siento abrumado…Se transforma en…Me siento desafiado.
Me siento abrumado…Se transforma en…Me siento maximizado.
Me siento abrumado…Se transforma en…Me siento muchas oportunidades.
Me siento doloroso…Se transforma en…Me siento incómodo.
Me siento petrificado…Se transforma en…Me siento moviéndome y sacudiéndome.
Me siento rechazado…Se transforma en…Me siento desviado.
Me siento rechazado…Se transforma en…Me siento aprendiendo.
Me siento rechazado…Se transforma en…Me siento mirado por encima.
Me siento rechazado…Se transforma en…Me siento poco apreciado.
Me siento rechazado…Se transforma en…Me siento mal comprendido.
Me siento triste…Se transforma en…Me siento clasificando mis pensamientos.
Me siento asustado…Se transforma en…Me siento excitado.
Me siento oh, mierda…Se transforma en…Me siento oh, cáscaras.
Me siento enfermo…Se transforma en…Me siento limpiándome.
Me siento tenso…Se transforma en…Me siento ocupado.
Me siento tenso…Se transforma en…Me siento bendecido.
Me siento tenso…Se transforma en…Me siento lleno de energía.
Me siento estúpido…Se transforma en…Me siento descubriendo.
Me siento estúpido…Se transforma en…Me siento sin recursos.
Me siento estúpido…Se transforma en…Me siento aprendiendo.
Me siento terrible…Se transforma en…Me siento diferente.

Estoy seguro de que usted puede ampliar esta lista, así que anote tres palabras que utilice habitualmente para crear sentimientos negativos en su vida, y luego escriba una lista de alternativas capaces de romper su pauta haciéndole reír porque son ridículas, o induciéndole al menos a disminuir la intensidad.

Escriba 3 Palabras viejas incapacitadotas y a al lado de cada una palabra nueva, capacitadora:

Palabras viejas, Incapacitadotas	**Palabra nueva, Capacitadora**
1.____________________________	1.____________________________
2.____________________________	2.____________________________
3.____________________________	3.____________________________

¿Cómo se asegura de utilizar realmente estas palabras? La respuesta es sencilla: aplíquese el NAC. ¿Recuerda el condicionamiento neuroasociativo? ¿Recuerda los dos primeros pasos?

Pasó uno: decida que se compromete a tener mucho más placer en su vida y mucho menos dolor. Dése cuenta de que una de las cosas que le impiden conseguirlo es el hecho de utilizar un lenguaje que intensifica la emoción negativa.

Pasó dos: consiga apalancamiento sobre sí mismo de modo que utilice estas tres nuevas palabras. Una forma de hacerlo consiste en pensar lo ridículo que resulta dejarse arrastrar a una actitud frenética, cuando tiene la alternativa de sentirse bien. Quizás una forma todavía más poderosa de lograr apalancamiento es hacer lo que yo hice: acercarse a tres amigos y compartir con ellos las palabras que quiere cambiar. Por ejemplo, descubrí que me sentía demasiado frustrado en mi vida, así que, en lugar de eso, decidí sentirme «fascinado». También me encontraba a menudo diciendo: «Tengo que hacer esto», lo que hacía que me sintiera tenso. Como deseaba encontrar algo que me recordara lo afortunado que soy, y como eso transformó realmente mi experiencia, empecé a decir: «Voy a hacer esto». ¡No tengo que hacer nada! Y en lugar de sentirme «enojado», prefería sentirme «molesto», o «displicente», o «un poco preocupado».

Durante los diez días siguientes, si me descubría utilizando alguna vez la palabra antigua, rompía de inmediato mi pauta y la sustituía por la nueva. Al proporcionarme el placer de comprometerme y seguir el plan, establecí una nueva pauta. Mis amigos, sin embargo, estaban allí para ayudarme si volvía al viejo camino. Ellos tenían que preguntarme enseguida:

«Tony, ¿te sientes enojado o sólo displicente?», « ¿Te sientes frustrado o fascinado?». Les dejé bien claro que no debían utilizar esto como un arma, sino como una herramienta de apoyo. Al cabo de un corto período de tiempo estas nuevas pautas de lenguaje se convirtieron en un hábito sólido.

¿Quiere decir eso que nunca puedo sentirme «enojado»? Pues claro que no. El enojo puede ser, en ocasiones, una emoción muy útil. Pero no queremos que nuestras emociones más negativas sean nuestras herramientas predilectas. Queremos aumentar nuestro nivel de alternativas. Queremos disponer de muchos más moldes en los que verter nuestras sensaciones líquidas de la vida, para disponer así de un mayor número y calidad de emociones en nuestra vida.

Si quiere usted realizar de verdad estos cambios, acuda a tres amigos, explíqueles lo que se propone hacer, qué palabras son las que quiere utilizar y pídales que le pregunten con respeto: « ¿Está (palabra vieja) o (palabra nueva)?» Hágase el propósito de romper también sus propias pautas cada vez que le sea posible. Ofrézcase un placer inmediato cada vez que use una nueva alternativa, y desarrollará así un nuevo nivel de elección en su vida.

Claro que la utilización del vocabulario transformacional no queda limitada a disminuir la intensidad negativa; también nos ofrece la oportunidad de intensificar poderosamente nuestra experiencia de las emociones positivas. Cuando alguien le pregunta cómo le van las cosas, en lugar de contestar: «Muy bien», o «Así, así», déles una buena sorpresa contestando: « ¡Me siento espectacular!» Por muy simplista que le parezca, lo cierto es que esto crea una nueva pauta en su neurología, un nuevo camino neural que conduce al placer. Así pues, escriba ahora mismo tres palabras que utilice habitualmente para describir cómo se siente o cómo le van las cosas, y que sigan la orientación de «me siento bien», «estoy estupendamente» o «las cosas van bien». Luego, piense en otras nuevas que sean absolutamente capaces de inspirarle. Si quiere algunas sugerencias, observe la lista siguiente y trace un círculo alrededor de aquellas palabras que le parezca divertido añadir a su vocabulario para estimular su actual experiencia de la vida:

Palabra Buena **Palabra Estupenda**

Palabra buena: Me siento alerta…Palabra estupenda: Me siento lleno de energía.
Palabra buena: Me siento muy bien…Palabra estupenda: Me siento superior.

Palabra buena: Me siento atractivo…Palabra estupenda: Me siento magnífico.
Palabra buena: Me siento despierto…Palabra estupenda: Me siento anhelante por marchar.
Palabra buena: Me siento cómodo…Palabra estupenda: Me siento aplastante.
Palabra buena: Me siento confiado…Palabra estupenda: Me siento imparable.
Palabra buena: Me siento contento…Palabra estupenda: Me siento sereno.
Palabra buena: Me siento frío…Palabra estupenda: Me siento escandaloso.
Palabra buena: Me siento curioso…Palabra estupenda: Me siento fascinado.
Palabra buena: Me siento determinado…Palabra estupenda: Me siento imparable.
Palabra buena: Me siento enérgico…Palabra estupenda: Me siento como un turbo.
Palabra buena: Me siento entusiasmado…Palabra estupenda: Me siento excitado.
Palabra buena: Me siento excitado…Palabra estupenda: Me siento extático.
Palabra buena: Me siento excitado…Palabra estupenda: Me siento apasionado.
Palabra buena: Me siento excitado…Palabra estupenda: Me siento escandaloso.
Palabra buena: Me siento fantástico…Palabra estupenda: Me siento fabuloso.
Palabra buena: Me siento rápido…Palabra estupenda: Me siento como una bala.
Palabra buena: Me siento sentirse bien…Palabra estupenda: Me siento cargado cósmicamente.
Palabra buena: Me siento sentirse bien…Palabra estupenda: Me siento tremendo.
Palabra buena: Me siento estupendo…Palabra estupenda: Me siento imponente.
Palabra buena: Me siento concentrado…Palabra estupenda: Me siento energizado.
Palabra buena: Me siento afortunado…Palabra estupenda: Me siento increíblemente bendecido.
Palabra buena: Me siento lleno… Palabra estupenda: Me siento repleto.
Palabra buena: Me siento divertido…Palabra estupenda: Me siento vivaz.
Palabra buena: Me siento contento…Palabra estupenda: Me siento sobre la luna.
Palabra buena: Me siento bien…Palabra estupenda: Me siento mejor que excelente.
Palabra buena: Me siento bien…Palabra estupenda: Me siento dinamita.
Palabra buena: Me siento bien…Palabra estupenda: Me siento no puedo estar mejor.
Palabra buena: Me siento bien…Palabra estupenda: Me siento mágico.
Palabra buena: Me siento bien…Palabra estupenda: Me siento vibrante.
Palabra buena: Me siento estupendo…Palabra estupenda: Me siento exuberante.
Palabra buena: Me siento estupendo…Palabra estupenda: Me siento vigorizado.
Palabra buena: Me siento estupendo…Palabra estupenda: Me siento matador.
Palabra buena: Me siento estupendo…Palabra estupenda: Me siento increíble.
Palabra buena: Me siento estupendo…Palabra estupenda: Me siento fenomenal.
Palabra buena: Me siento feliz…Palabra estupenda: Me siento extático.
Palabra buena: Me siento feliz…Palabra estupenda: Me siento satisfecho, exuberante e hiper.
Palabra buena: Me siento feliz…Palabra estupenda: Me siento totalmente bendecido.
Palabra buena: Me siento feliz…Palabra estupenda: Me siento animado.
Palabra buena: Me siento intenso…Palabra estupenda: Me siento como un láser.
Palabra buena: Me siento interesado…Palabra estupenda: Me siento encantado.
Palabra buena: Me siento interesante…Palabra estupenda: Me siento cautivador.
Palabra buena: Me siento me gusta…Palabra estupenda: Me siento embelesado.
Palabra buena: Me siento me gusta…Palabra estupenda: Me siento idolatro.
Palabra buena: Me siento me gusta…Palabra estupenda: Me siento me entusiasma.
Palabra buena: Me siento querido…Palabra estupenda: Me siento adorado.
Palabra buena: Me siento amoroso…Palabra estupenda: Me siento exudo amor.
Palabra buena: Me siento amoroso…Palabra estupenda: Me siento apasionado.

Palabra buena: Me siento motivado…Palabra estupenda: Me siento impulsado.
Palabra buena: Me siento motivado…Palabra estupenda: Me siento inducido a.
Palabra buena: Me siento motivado…Palabra estupenda: Me siento Jugoso.
Palabra buena: Me siento progresar…Palabra estupenda: Me siento avanzar a toda velocidad.
Palabra buena: Me siento bonito…Palabra estupenda: Me siento fantástico.
Palabra buena: Me siento bonito…Palabra estupenda: Me siento espectacular.
Palabra buena: Me siento no hay problema… Palabra estupenda: Me siento feliz de.
Palabra buena: Me siento no está mal… Palabra estupenda: Me siento no podía estar mejor.
Palabra buena: Me siento bien…Palabra estupenda: Me siento lleno de energía.
Palabra buena: Me siento bien…Palabra estupenda: Me siento fantástico.
Palabra buena: Me siento bien…Palabra estupenda: Me siento perfecto.
Palabra buena: Me siento prestar atención…Palabra estupenda: Me siento concentrado.
Palabra buena: Me siento pacífico…Palabra estupenda: Me siento sereno.
Palabra buena: Me siento perfecto…Palabra estupenda: Me siento extraordinario.
Palabra buena: Me siento agradable…Palabra estupenda: Me siento monumental.
Palabra buena: Me siento poderoso…Palabra estupenda: Me siento.
Palabra buena: Me siento bastante bien…Palabra estupenda: Me siento en la cima del mundo.
Palabra buena: Me siento bastante bien…Palabra estupenda: Me siento estupendamente.
Palabra buena: Me siento impulsado hacia arriba…Palabra estupenda: Me siento encumbrado.
Palabra buena: Me siento rápido…Palabra estupenda: Me siento explosivo.
Palabra buena: Me siento con recursos…Palabra estupenda: Me siento brillante.
Palabra buena: Me siento satisfecho…Palabra estupenda: Me siento saciado.
Palabra buena: Me siento seguro…Palabra estupenda: Me siento centrado.
Palabra buena: Me siento seguro…Palabra estupenda: Me siento confiado en mí mismo.
Palabra buena: Me siento seguro…Palabra estupenda: Me siento lleno de valor.
Palabra buena: Me siento seguro…Palabra estupenda: Me siento lleno de poder.
Palabra buena: Me siento astuto…Palabra estupenda: Me siento dotado.
Palabra buena: Me siento estimulado…Palabra estupenda: Me siento cargado.
Palabra buena: Me siento fuerte…Palabra estupenda: Me siento invencible.
Palabra buena: Me siento súper…Palabra estupenda: Me siento explosivo.
Palabra buena: Me siento sabroso…Palabra estupenda: Me siento suntuoso.
Palabra buena: Me siento fabuloso…Palabra estupenda: Me siento extasiado.

Escriba 3 Palabras viejas, y mediocres y sustitúyalas por palabras nuevas e intensificadoras.

Palabras viejas y Medriocres	**Palabra nuevas e Intensificadoras**
1.____________________________	1.____________________________
2.____________________________	2.____________________________
3.____________________________	3.____________________________

Utilice el mismo sistema de contactar con tres amigos para asegurarse de que utiliza estas tres nuevas palabras, poderosas y positivas, y se divierte al hacerlo.

SUAVICE SU APROXIMACIÓN AL DOLOR CON LA AYUDA DE LOS DEMÁS

Resulta difícil sobreestimar el impacto del vocabulario transformacional sobre nosotros mismos y sobre los demás. Necesitamos recordar el valor de usar lo que denomino suavizadores e intensificado res, que nos proporcionan un mayor grado de precisión en nuestra relación con los otros, ya se trate de una relación romántica, de negocios o de cualquier otra situación.

Hace años, cuando creía que algo andaba mal en mi negocio, llamaba a la persona apropiada y decía: «Me siento realmente enojado», o bien: «Me siento realmente preocupado por esto». ¿Sabe lo que conseguía con ello? Automáticamente, mi pauta lingüística hacía reaccionar a la otra persona, aun cuando no fuera ésa mi intención; a menudo, se ponían a la defensiva, yeso nos impedía a ambos encontrar una solución al problema que afrontáramos.

Así pues, en lugar de eso aprendí a decir (aunque sintiera una mayor intensidad): «Me siento un tanto inquieto por algo. ¿Puede usted ayudarme?» En primer lugar, eso disminuía mi propia intensidad emocional, lo que me beneficiaba tanto a mí como a la persona con la que me estaba comunicando. ¿Por qué? Porque «inquieto» es una palabra muy diferente a «preocupado». Si uno dice estar preocupado por algo, puede dar la impresión de no tener fe en las habilidades de esa persona. En segundo lugar, al añadir «un tanto», se suaviza el mensaje de forma importante. Así pues, al disminuir mi intensidad, permitía a la persona responder desde una posición de fuerza y también aumentaba mi nivel de comunicación con ella.

¿Se da cuenta de cómo esto podría mejorar también sus interacciones en el hogar? ¿Cómo se comunica habitualmente con sus hijos? A menudo, ni siquiera nos damos cuenta del poder que tienen nuestras palabras sobre ellos. Los niños, al igual que los adultos, tienden a tomarse las cosas personalmente, y necesitamos sensibilizamos en cuanto a las posibles ramificaciones de observaciones hechas sin pensar. En lugar de espetar continuamente y con impaciencia: « ¡Eres un estúpido!», o « ¡Eres tan torpe!» (Una pauta que, en algunos casos, puede socavar poderosamente el sentido del valor propio de un niño), interrumpa su propia pauta diciendo algo así como: «Empiezo a sentirme un poco displicente con tu comportamiento; ven aquí y hablemos sobre esto». De este modo, no sólo rompe su pauta, lo que permite a ambos acceder a un mejor estado para comunicar de forma inteligente sus sentimientos y deseos, sino que también envía al niño el mensaje de que el desafío no tiene que ver con él como persona, sino con su comportamiento, algo que puede cambiarse. Eso ayuda a construir lo que denomino el puente de la realidad, los cimientos para una comunicación más poderosa y positiva entre dos personas, y puede ejercer un impacto mayor y más positivo sobre sus hijos. El puente de la realidad es una estrategia de comunicación que utiliza la empresa Robbins Success Systems en los programas de entrenamiento empresarial, para aumentar la interacción entre la dirección y los empleados, así como entre los miembros del equipo ejecutivo

En cualquiera de estas situaciones, la clave consiste en romper la pauta; de otro modo, y hallándose en un estado en el que no dispone de recursos, puede decir cosas que lamentará más tarde. Así es exactamente como se destruyen muchas relaciones. En un estado de cólera, podemos decir cosas que hieran los sentimientos de alguien, haciéndole sentir deseos de venganza, o hiriéndola de tal modo que no deseará volverse a abrir a nosotros nunca más. Así

pues, debemos ser conscientes del poder de nuestras palabras, tanto para crear como para destruir.

“El pueblo alemán no forma una nación inclinada a la guerra, sino una nación militarizada, lo que significa que no desea una guerra, pero que tampoco la teme. Ama la paz, pero también ama su honor y su libertad”.
ADOLFO JITLER.

Los demagogos de todos los tiempos han utilizado las palabras para asesinar y subyugar, como cuando JITLER pervirtió las frustraciones de una nación, transformándolas en odio contra un pequeño grupo de personas y, en su afán por conquistar territorio, convenció al populacho alemán para que se preparara para la guerra. Saddam Hussein etiquetó su invasión de Kuwait y las subsiguientes hostilidades como una yihad, o «guerra santa», lo que transformó poderosamente las percepciones de los ciudadanos iraquíes acerca de la justicia de su causa.

En nuestra historia reciente observamos, en menor medida, numerosos ejemplos del uso cuidadoso de las palabras para redefinir la experiencia. Durante la reciente guerra del golfo Pérsico, la jerga militar fue increíblemente compleja, pero sirvió para suavizar el impacto de la destrucción que se estaba produciendo. Durante la administración Reagan, el misil M.X. fue rebautizado con el nombre de «Mantenedor de la paz. La administración Eisenhower se refería continuamente a la guerra de Corea como a una «acción de policía».

Tenemos que ser precisos en las palabras que utilicemos porque tienen significado no sólo para nosotros, en cuanto a nuestra propia experiencia, sino también para otros. Si no le gustan los resultados que obtiene en su comunicación con los demás, fíjese con mayor atención en las palabras que utiliza, y sea más selectivo. No le sugiero con ello que se sienta tan sensibilizado como para no poder utilizar una palabra. Pero es importante que seleccione aquellas palabras que le proporcionen más poder.

Par la misma razón, ¿es siempre más conveniente para nosotros disminuir la intensidad de nuestras emociones negativas? La respuesta es no. A veces, necesitamos situamos en un estado de enojo que nos permita crear el suficiente apalancamiento en nosotros mismos como para producir un cambio. Todas las emociones humanas tienen su lugar, como veremos en el capítulo once. No obstante, queremos estar seguros de que no accedemos a nuestros estados más negativos e intensos desde el principio. Así que, por favor, le ruego que no me interprete mal; no le estoy pidiendo que lleve una vida en la que no tenga ninguna sensación o emoción negativa. Hay momentos en que éstas pueden ser muy importantes. En el siguiente capítulo hablaremos de una de ellas. Nuestro objetivo consiste en experimentar menos dolor y más placer. El dominio del vocabulario transformacional constituye uno de los pasos más sencillos y poderosos hacia ese objetivo.

Y ahora, una pausa para nuestro patrocinador...

A veces, el vocabulario es incluso más transformacional de lo que habíamos pretendido, un hecho corroborado por varios grandes publicitarios. Después de haber traducido al chino su eslogan «Pepsi da vida», los ejecutivos de la empresa se dieron cuenta, asombrados, de que se habían gastado millones de dólares anunciando: «Pepsi trae a sus antepasados de regreso de la tumba». La Chevrolet, extrañada por la disminución de ventas de su nuevo compacto Nova en América Latina, terminó por descubrir el significado de la traducción del nombre al español: «No va», es decir, «no funciona».

Tenga cuidado con las etiquetas que pueden limitar su experiencia. Como ya he mencionado en el primer capítulo, trabajé con un muchacho joven al que en aquella época se le etiquetó como «incapacitado para el aprendizaje», y que ahora ha sido calificado como un genio. Ya puede imaginarse lo que ese simple cambio de palabras hizo para transformar radicalmente la percepción del muchacho sobre sí mismo, y cuánto aumentó a partir de entonces su habilidad. ¿Cuáles son las palabras por las que quiere ser conocido? ¿Cuál es la palabra o la frase característica con la que desea que le identifiquen los demás?

Debemos tener mucho cuidado a la hora de aceptar las etiquetas que nos pongan los demás porque, una vez que le ponemos una etiqueta a algo, creamos una emoción correspondiente. En nada se expresa eso mejor que en las enfermedades. Todo lo que he estudiado en el campo de la psiconeuroinmunología refuerza la idea de que las palabras que usamos producen poderosos efectos bioquímicos. En una entrevista con Norman Cousins, me habló del trabajo que había llevado a cabo en los doce últimos años con más de 2000 pacientes. De vez en cuando, observaba que, en el momento en que un paciente era diagnosticado (es decir, se le ponía una etiqueta a sus síntomas), éste empeoraba. Etiquetas como «cáncer», «esclerosis múltiple» o «enfermedad coronaria» tendían a producir pánico en los pacientes, conduciéndoles a la impotencia y la depresión, lo que dificultaba, de hecho, la efectividad del sistema inmunológico del cuerpo. .

A la inversa, los estudios han demostrado, que si los pacientes pudieran verse liberados de la depresión producida por ciertas etiquetas, en sus sistemas inmunológicos se produciría automáticamente un estímulo correspondiente. «Las palabras pueden provocar la enfermedad, pueden incluso matar –me dijo Cousins-. En consecuencia, los médicos sabios tienen mucho cuidado con la forma en que se comunican.» Ésa es una de las razones por las que, en Fortunate Management, nuestra empresa de prácticas de dirección, no sólo trabajamos con médicos para ayudarles a montar sus empresas, sino que también les enseñamos a aumentar su sensibilidad emocional, permitiéndole así contribuir más. Si practica usted una profesión en la que trabaje con gente, es imperativo que comprenda el poder de las palabras para impactar sobre quienes le rodean.

Si todavía se muestra escéptico, le sugiero que se aplique a sí mismo el vocabulario transformacional, y vea lo que ocurre. En los seminarios, la gente dice con frecuencia: «Me siento tan encolerizado por lo que me hizo esa persona». Entonces, yo les pregunto: « ¿Se siente encolerizado o herido?» A menudo, hacerles esa sencilla pregunta es suficiente para que vuelvan a evaluar la situación. Cuando seleccionan una nueva palabra y admiten: «Supongo que me siento herido», se observa instantáneamente cómo su fisiología refleja una disminución de la intensidad. Y, entonces, para ellos resulta más fácil afrontar la sensación de sentirse herido que la de sentirse encolerizado.

De modo similar, puede intentar disminuir su intensidad emocional en ámbitos en los que ni siquiera haya pensado. Por ejemplo, en lugar de utilizar la frase: «Me estoy muriendo de hambre», ¿qué sucedería si dijera simplemente: «Tengo un poco de hambre»? Al utilizar esta última frase, descubrirá, como lo he descubierto yo, que puede disminuir la intensidad de su apetito en cuestión de momentos. A veces, la gente come en exceso simplemente porque sigue su pauta habitual de lanzarse a un frenesí emocional. Y una parte de esas actitudes se inicia con el lenguaje que utilizamos de forma habitual.

En un reciente seminario de cita con el destino, fuimos testigos de un gran ejemplo de poder en el uso de las palabras {ara cambiar instantáneamente el estado de ánimo de alguien. Una de las participantes regresó de la cena con un aspecto absolutamente radiante. Nos dijo que poco antes de cenar había sentido una increíble necesidad de llorar y salir corriendo de la sala, gimiendo. «Estaba todo tan entremezclado -nos dijo-, que tenía la sensación de que iba a explotar en cualquier momento. Pensé que iba a desmoronarme. Pero entonces me dije a mí misma: "No, no, no, estás experimentando un retroceso". Eso me hizo reír. Y luego pensé:

"No, estás experimentando un progreso"». Lo único que hizo fue cambiar unas pocas letras de una palabra, pero, al hacerse cargo del control sobre el proceso de etiquetado de su emoción (el vocabulario), cambió por completo su estado de ánimo y su percepción de la experiencia, y con ello transformó su realidad.

Ahora tiene usted su oportunidad. Hágase con el control. Observe las palabras que utiliza habitualmente y sustitúyalas por otras que le ofrezcan más poder, que eleven o disminuyan su intensidad emocional, según le convenga. Empiece hoy mismo. Ponga en marcha este proceso acumulativo. Anote sus palabras, establezca sus compromisos, sígalos y sepa que el poder de esta sencilla herramienta le permitirá lograr cosas, por sí sola, sin tener que utilizar nada más.

A continuación, echemos un vistazo a algo que es igualmente divertido y sencillo para darle mayor poder en el control absoluto de sus emociones. Abramos juntos un camino de posibilidades y exploremos el pleno impacto de...

10

El poder de las metáforas.

"La metáfora quizá sea una de las potencialidades más fructíferas del hombre. Su eficacia raya en lo mágico, y parece una herramienta para la creación que Dios olvidó dentro de una de sus criaturas cuando la creó."
JOSÉ ORTEGA y GASSET.

«Estoy al final de la cuerda.»
«No puedo atravesar el muro.»
«Tengo la cabeza a punto de estallar.»
«Me encuentro en una encrucijada.»
«Dejé pasar la oportunidad.»
«Estoy flotando en el aire.»
«Me estoy ahogando.»
«Me siento tan feliz como una alondra.»
«He llegado a un punto muerto.»
«Parece como si llevara el mundo sobre los hombros.»
«La vida es como un cuenco de cerezas.» '
«La vida es una trampa.»

EN EL CAPÍTULO ANTERIOR hablamos del poder que tienen las palabras para configurar nuestras vidas y dirigir nuestros destinos. Observemos ahora ciertas palabras que tienen más significado e intensidad emocional: las metáforas. Para comprender lo que son, tenemos que comprender antes lo que son los símbolos. ¿Qué crea un mayor impacto inmediato, la palabra «cristiano» o la imagen de una cruz? Si es usted como muchas otras personas, la cruz tiene un mayor poder para producir emociones positivas inmediatas. Literalmente, no es más que dos líneas cruzadas, pero tiene el poder de comunicar un criterio y una forma de vida a millones de personas. No obstante, tomemos la cruz y retorzámosla hasta convertirla en una esvástica, y contrastemos con ella la palabra «nazi». ¿Cuál tiene más poder para influirle negativamente? Si se parece usted a la mayoría, la esvástica tenderá a producirle sensaciones más fuertes y de una forma más rápida que la palabra.

A lo largo de la historia se han empleado símbolos para inducir respuestas emocionales y configurar el comportamiento de las personas. Hay muchas cosas que sirven como símbolos: imágenes, sonidos, objetos, acciones y, desde luego, palabras. Si las palabras son simbólicas, entonces las metáforas son símbolos intensificados.

¿Qué es una metáfora? Cuando explicamos o comunicamos un concepto comparándolo con algo más, estamos utilizando una metáfora. Es posible que esas dos cosas tengan en realidad muy poca semejanza entre sí, pero nuestra familiaridad con una de ellas nos permite comprender mejor la otra. Las metáforas son símbolos y, como tales, pueden crear intensidad emocional incluso con mayor rapidez y de una forma más completa que las palabras que usamos tradicionalmente. Las metáforas pueden transformamos al instante.

Como seres humanos, pensamos y hablamos constantemente en metáfora. La gente dice a menudo que se siente' «entre la espada y la pared», o «envuelta en la oscuridad», o que «lucha por mantener la cabeza fuera del agua». ¿Cree que podría sentirse un poco más estimulado si, al pensar en la forma de afrontar un desafío, en lugar de hacerlo en términos de «luchar por mantener la cabeza fuera del agua» lo hiciera en términos de «subir la escalera que conduce al éxito»? ¿Se sentiría diferente en cuanto a someterse a un examen si pensara en

términos de «pasarlo», antes que de «debatirse» en él? ¿Cambiaría su percepción y-su experiencia si hablara de que el tiempo «se arrastra», en lugar de decir que «vuela»? ¡Puede apostar a que sí!

Una de las formas fundamentales que tenemos para aprender es a través de las metáforas. El aprendizaje es el proceso de establecer nuevas asociaciones en nuestras mentes, de crear nuevos significados, y las metáforas son idealmente aptas para ello. Cuando no comprendemos algo, una metáfora nos proporciona una forma de ver que lo que no comprendemos es como algo que comprendemos. La metáfora nos ayuda a establecer una relación. Si X es como Y, y comprendemos X, de pronto comprendemos Y. Si, por ejemplo, alguien intenta hacerle comprender lo que es la electricidad pronunciando términos como «ohms», «amperios», «voltaje» y «resistencias», lo más probable es que se sienta confundido porque quizá no comprenda lo que significan esas palabras, al no tener referencias para ellas, y, en consecuencia, le resulta difícil comprender una relación entre ellas. .

Pero ¿y si yo le explicara lo que es la electricidad comparándola con algo con lo que usted ya estuviera familiarizado? ¿Y si trazara el dibujo de una tubería y le dijera: « ¿ Ha visto alguna vez el agua corriendo por una tubería?» Cuando contestara que sí, yo le diría: « ¿Y si hubiera en el interior de esa tubería una pequeña aleta capaz de disminuir la cantidad de agua que pasa por la tubería? Esa pequeña aleta es lo que hace una resistencia en una unidad eléctrica». ¿Sabría usted entonces lo que es una resistencia? Puede apostar a que sí y, además,lo sabría instantáneamente. ¿Por qué? Porque le he dicho que eso es «como» algo que usted ya comprende.

Todos los grandes maestros (Buda, Mahoma, Confucio, Lao-Tsé) han utilizado metáforas para transmitir el significado de sus palabras al hombre común. Al margen de cuáles sean nuestras creencias religiosas, la mayoría de nosotros estaría de acuerdo en que Jesucristo fue un maestro notable cuyo mensaje de amor no sólo ha perdurado por lo que dijo, sino también por la forma en que lo dijo. No acudió a los pescadores y les dijo que se dedicaran a reclutar cristianos; ellos no habrían tenido ninguna referencia para el significado de «reclutar». Así pues, les dijo que se convirtieran en «pescadores de hombres».

En cuanto usó esa metáfora, ellos comprendieron inmediatamente lo que debían hacer. Esa metáfora les proporcionó instantáneamente un proceso análogo paso a paso acerca de cómo atraer a otros hacia la fe. Cuando él hablaba en parábolas, destilaba ideas complejas en imágenes sencillas que transformaban a todo aquel que se tomaba en serio su mensaje. De hecho, Jesús no sólo fue un narrador maestro, sino que utilizó toda su vida como una metáfora para ilustrar la fuerza del amor divino y la promesa de la redención.

Las metáforas pueden damos mayor poder, al expandir y enriquecer nuestra experiencia de la vida. Desgraciadamente, sin embargo, si no tenemos cuidado al adoptar una metáfora, también adoptamos instantáneamente muchas de las creencias que van adscritas a ella. Durante años, los físicos utilizaron la metáfora del sistema solar para describir la relación de los electrones con los protones y neutrones, dentro del núcleo de un átomo. ¿Qué había de estupendo en esta metáfora? Que ayudaba inmediatamente a los estudiantes a comprender la relación entre el átomo y algo que ya comprendían. Podían imaginarse inmediatamente el núcleo como el Sol, y los electrones como planetas que giraban alrededor de él. El problema era que, al aceptar esta metáfora, los físicos adoptaban (sin darse cuenta) un sistema de creencias según el cual los electrones permanecían en órbitas equidistantes con respecto al núcleo, de una forma muy similar a como los planetas se mantienen en órbitas básicamente equidistantes con respecto al Sol. Se trataba de una presuposición inexacta y limitadora. De hecho, condujo a los físicos durante años a una pauta de irresolución Acerca de numerosas cuestiones atómicas, y todo ello debido a una serie de falsas presuposiciones adoptadas por culpa de esta metáfora. En la actualidad sabemos que los electrones no mantienen órbitas equidistantes; sus órbitas varían en distancia con respecto al núcleo. Esta nueva idea no se

impuso hasta que se abandonó la metáfora del sistema solar. El resultado fue un salto cuántico en la comprensión de la energía atómica.

METAFORAS GLOBALES

¿Recuerda a mi ejecutivo encolerizado? El mismo día que establecí las distinciones que condujeron a la creación de la tecnología del vocabulario transformacional, descubrí el valor de lo que denomino metáforas globales. Sabía que mi ejecutivo utilizaba palabras que intensificaban su emoción, y me pregunté qué le hacía experimentar esos sentimientos negativos en primer lugar. Como usted y yo ya sabemos, todo lo que hacemos se basa en el estado de ánimo en que nos encontramos, que viene determinado a su vez por nuestra fisiología y por la forma en que nos representamos las cosas en nuestras mentes.

Así que le pregunté por qué se sentía tan alterado, me contestó: «Bueno, es como si nos tuvieran encerrados en una caja apuntándonos a la cabeza con una pistola». Si usted creyera, o se representara en su mente, hallarse atrapado en una situación como ésa, ¿cree que reaccionaría con bastante intensidad? No resulta difícil imaginar por qué se sentía tan encolerizado.

Durante muchos años, y sin darme cuenta de ello, había estado ayudando a la gente a cambiar su forma de sentir, interrumpiendo sus pautas de actuación y cambiando sus metáforas.

Sencillamente, no me daba cuenta de que lo estaba haciendo así. (Eso forma parte. del poder de crear una etiqueta: una vez que se dispone de una etiqueta para lo que se está haciendo, puede producir un comportamiento permanente.)

Me volví hacia el ejecutivo y le pregunté: «¿De qué color es la pistola de agua?» El hombre me miró, extrañado: « ¿Qué?», preguntó. Le repetí la pregunta: « ¿De qué color es la pistola de agua?» Eso tuvo la virtud de interrumpir inmediatamente su pauta. Para contestar a mi pregunta, su mente tuvo que enfocar la atención sobre mi extraña pregunta, lo que le hizo cambiar de inmediato su enfoque mental. Cuando empezó a imaginarse una pistola de agua, ¿ cree que su emoción cambió a causa de ello? ¡Puede apostar a que sí! Se echó a reír. Cualquier pregunta que hagamos repetidamente producirá en una persona la búsqueda de una respuesta, y al contestar a la pregunta, cambiará su enfoque. Por ejemplo, si le digo una y otra vez: «No piense en el color azul», ¿en qué color va a pensar? Evidentemente, en el azul. Y aquello en lo que piense será lo que sienta.

Al conseguir que el ejecutivo pensara en la situación en términos de una pistola de agua, sacuda inmediatamente su propia imagen incapacitadora y con ello cambié en un momento su estado de ánimo. ¿Qué pasaba con la caja? Eso lo abordé de una forma diferente porque sabía que aquel hombre era competitivo. Así pues, me limité a decir: «En cuanto a la idea sobre esa caja, no sé lo que pensará usted, pero yo sé que nadie podría construir una caja lo bastante grande como para contenerme a mí». ¡Ya puede imaginarse lo rápidamente que destruí su caja!

Ese hombre tiene sensaciones intensas con regularidad porque funciona con metáforas agresivas. Si usted se siente realmente mal acerca de algo, eche un rápido vistazo a las metáforas que utilice para describir cómo se siente, o por qué no está progresando, o para referirse al obstáculo que se Interponga en su camino. A menudo, estará utilizando una metáfora que intensifica sus sensaciones negativas. Cuando la gente experimenta dificultades, dice con frecuencia cosas parecidas a: «Siento como si todo el peso del mundo descansara sobre mis hombros», o bien: «Parece como si delante de mí hubiera un muro que no puedo atravesar». Pero las metáforas incapacitadoras pueden cambiarse en un instante, con la misma rapidez con que fueron creadas. Es preferible representarse la metáfora como algo real; en tal caso puede cambiada con la misma rapidez con que la ha creado. Así que, si alguien me dice

que se siente como si todo el peso del mundo descansara sobre sus hombros, yo le digo: «Entonces, deja el mundo en el suelo y sigue tu camino». Me dirigen una mirada de extrañeza pero, claro, para comprender lo que acabo de decir, tienen que efectuar un cambio de enfoque y, en consecuencia, también en la forma en que se sienten. Si alguien me dice que no puede progresar, y que no hace más que darse de cabezadas contra una pared, le digo que deje de golpearse y se limite a perforar un agujero, o a saltar la. pared, hacer un túnel por debajo, rodearla o abrir una puerta y atravesarla.

Por muy simplista que le parezca, le sorprendería ver con qué rapidez responde la gente. En el momento en que se representa las cosas en la mente de un modo distinto, en ese preciso instante cambia la forma en que se siente. Si alguien me dice: «Me siento como si estuviera al final de mi cuerda», yo replico: «¡Pues déjala a un lado y ven aquí!» La gente habla a menudo de quedarse «empantanada» en una situación. ¡Uno nunca se queda «empantanado»! Puede que se. sienta un poco frustrado, o que no encuentre respuestas claras, pero no se está empantanado. Sin embargo, en cuanto uno se representa la situación de estar empantanado, así será como se sentirá. Debemos tener mucho cuidado con las metáforas que nos permitimos utilizar.

También debe tener cuidado con las metáforas que le ofrezcan los demás. Recientemente, leí un artículo sobre el hecho de que Sally Field cumplía 44 años. El artículo decía que empleaba a «deslizarse por la pendiente de la mediana edad». Qué forma tan horrible e incapacitadora para representar la sabiduría personal en expansión. Si tiene la sensación de hallarse en la oscuridad, limítese a encender las luces. Si cree que se ahoga en un mar de confusiones, camine por la playa y relájese en la isla de la comprensión de las cosas. Sé que todo esto puede parecerle infantil, pero lo verdaderamente infantil es permitirnos seleccionar inconscientemente metáforas que nos incapacitan de una forma permanente. Debemos hacemos cargo de nuestras propias metáforas, no sólo para evitar las que constituyan un problema, sino también para adoptar las que más nos capaciten.

Una vez que se haya sensibilizado a las metáforas que utilice usted o cualquier otra persona, le será fácil cambiarlas. Lo único que necesita hacer es preguntarse: «¿Es esto lo que quiero decir realmente? ¿Es así como son las cosas, o acaso esta metáfora es inexacta?» Recuerde que cada vez que' utilice expresiones como «me siento como» o «esto es como», esta última palabra suele inducir el uso de una metáfora. Así que hágase una pregunta que le dé más poder. Pregúntese: «¿Qué metáfora sería mejor? ¿Cuál sería una forma más capacitadora de pensar que ésta? ¿A qué más se parece esto?» Por ejemplo, si yo fuera a preguntarle qué significa la vida para usted, o cuál sería su metáfora para la vida, podría contestarme: «La vida es como una batalla constante», o bien: «La vida es una guerra». Si adoptara esta metáfora, empezaría a adoptar también una serie de creencias que la acompañan.

Lo mismo que sucede con el ejemplo del átomo y el sistema solar, empezaría a basar su comportamiento en una serie de creencias inconscientes transmitidas por la metáfora.

Cualquier metáfora que adopte va acompañada por una serie de reglas, ideas y nociones preconcebidas. Así pues, si cree que la vida es una guerra, ¿cómo colorea eso su percepción de la vida? Puede decir: «Es dura, y termina con la muerte». O bien: «Aquí se trata de mí contra todos los demás», o incluso: «Es un perro comiéndose a otro», o «Si la vida es realmente una batalla, entonces quizá vaya a salir herido». Todos estos filtros impactan sobre sus creencias inconscientes acerca de la gente, las posibilidades, el trabajo, el esfuerzo y la propia vida. Esta metáfora afectará sus decisiones acerca de cómo pensar, cómo sentirse y qué hacer. Configurará sus acciones y, en consecuencia, su destino.

LA VIDA ES UN JUEGO

Personas diferentes tienen metáforas globales diferentes. Por ejemplo, al leer las entrevistas hechas a Donald Trump, he observado que a menudo se refiere a la vida como una «prueba». O se alcanza el primer puesto o se pierde; no hay término medio. ¿Se imagina la tensión que debe existir en su vida al interpretarla de este modo? Si la vida es una prueba, quizá vaya a ser dura; quizá fuera mejor prepararse, quizá no se logre el título o se pueda engañar. Para algunas personas, la vida es una competición. Puede que eso sea divertido, pero también puede significar que hay otras personas a las que se tiene que derrotar, puesto que sólo puede haber un ganador.

Para algunas personas, la vida es como un juego. ¿ Cómo puede matizar eso sus percepciones? La vida puede ser divertida..., ¡qué concepto! Es posible que sea algo competitiva, pero también constituye una oportunidad para jugar y disfrutar mucho más. Algunos dirán: «Si la vida es un juego, entonces seguro que habrá perdedores». Otros preguntarán: «¿Se necesitará mucha habilidad para participar?» Todo eso depende de las creencias que uno adscriba a la palabra «juego». Pero con esta metáfora ha establecido usted una serie de filtros que van a afectar la forma en que piensa y siente.

Seguramente, la metáfora de la madre Teresa para la vida es que ésta es sagrada. ¿Y si creyera usted lo mismo? Si ésa fuera su metáfora principal, quizá sintiera una mayor reverencia por ella, o pensara que no le estaba permitido divertirse mucho. ¿Y si creyera que la vida es un regalo? De repente, ésta se convertiría en una sorpresa, en algo divertido y especial. ¿Y 'si pensara que la vida es un baile? ¿No le haría reaccionar eso? En tal caso sería algo hermoso, algo que se hace con otra gente, con gracia, ritmo y alegría. '¿Cuál de estas metáforas representa apropiadamente la vida para usted? Probablemente, todas ellas son útiles en diferentes momentos para ayudarle a interpretar lo que necesita hacer para efectuar cambios. Pero recuerde que todas las metáforas aportan beneficios en un contexto y limitaciones en otros.

A medida que me he sentido más sensibilizado a las metáforas, he empezado a creer que tener una sola metáfora es una gran forma de limitar su vida. No habría nada erróneo en la metáfora del sistema solar si un físico dispusiera de otras muchas formas de describir los átomos. Así pues, si queremos expandir nuestras vidas deberíamos expandir las metáforas que usamos para describir lo que es la vida, o nuestras relaciones, o incluso quiénes somos como seres humanos.

¿Nos sentimos limitados con respecto a las metáforas sobre la vida o sobre los átomos? Desde luego que no. Tenemos metáforas para casi cada ámbito de nuestra experiencia. Tomemos el trabajo, por ejemplo. Algunas personas dirán: «Bueno, de regreso a la esclavitud», o bien: «Tengo que volver a batir el yunque». ¿Cómo cree que pueden sentirse esas personas con respecto a sus trabajos? Algunos hombres de negocios que conozco utilizan metáforas globales como «mis valores» para referirse a su empresa, y «mis responsabilidades» para referirse a las personas que emplean. ¿Cómo cree que afecta eso a la forma que tienen de tratar a las personas? Otros consideran el negocio como un jardín que hay que mantener y mejorar cada día, para obtener finalmente una recompensa. Otros, consideran el trabajo una oportunidad de estar con amigos, de unirse a un equipo ganador. En cuanto a mí, pienso en mis empresas como familias. Eso nos permite transformar la calidad de las conexiones que compartimos entre nosotros.

"La vida es como pintar un cuadro, no como hacer una suma."
OLIVER WENDELL HOLMES, Junior…

¿Se da cuenta de que cambiar una metáfora global, pasando de «la vida es una competición» a «la vida es un juego»puede cambiar instantáneamente su experiencia de la vida en muchos ámbitos al mismo tiempo? ¿Cambiarían sus relaciones si viera la vida como un baile? ¿Cambiaría eso su forma de actuar en los negocios? ¡Puede apostar a que sí! Esto es un buen ejemplo de un punto esencial, de un cambio global, en el que llevar a cabo ese único cambio transformaría su forma de pensar y sentir en múltiples aspectos de su vida. No estoy diciendo con ello que haya una forma correcta o equivocada de considerar las cosas. Sólo debe darse cuenta de- que cambiar una metáfora global puede transformar instantáneamente la forma en que considera toda su vida. Lo mismo que sucede con el vocabulario transformacional, el poder de las metáforas radica en su sencillez.

Hace años, me hallaba dirigiendo un seminario de certificación de dos semanas en Scottsdale, Arizona. En medio del seminario, un hombre se levantó de un salto y empezó a atacar a la gente con las manos desnudas, como si sostuviera un cuchillo, al mismo tiempo que gritaba con toda la fuerza de sus pulmones: «¡Me he quedado a oscuras! ¡Me he quedado a oscuras!» Un psiquiatra que estaba sentado dos filas por delante gritó: « ¡OH, Dios mío, está sufriendo un ataque sicótico!»Afortunadamente, yo no acepté la etiqueta del vocabulario transformacional del psiquiatra. Lo único que sabía era que tenía que cambiar instantáneamente el excitado estado de ánimo de aquel hombre. N o había desarrollado todavía el concepto de las metáforas globales, pero me limité a hacer lo que mejor sabía hacer. Interrumpí su pauta de actuación. Me acerqué a él y le grité: «Entonces, ¡bórrelo! Utilice eso mismo que usa para borrar un texto mecanografiado. ¡Bórrelo!» El hombre se detuvo por un momento, atónito. Dejó de hacer lo que estaba haciendo, y todo el mundo se quedó quieto, a la espera de ver qué sucedería a continuación.

En cuestión de segundos, su rostro y su cuerpo cambiaron, y empezó a respirar de un modo diferente. Le repetí, en tono más mesurado: «Bórrelo todo». Luego le pregunté cómo se sentía, y me contestó: «Bastante mejor». Así que le dije: «Bueno, entonces siéntese», y continué con el seminario como si no hubiera pasado nada. Todo el mundo estaba mudo de asombro, incluido yo mismo, muy sorprendido al ver que había funcionado con tanta facilidad. Dos días más tarde, el hombre se me acercó y me dijo: «No tengo ni la menor idea de a qué venía todo eso, pero ese día cumplí cuarenta años y, sencillamente, me perdí. Tuve necesidad de golpear a diestro y siniestro porque me encontraba envuelto en la oscuridad y ésta me estaba tragando'. Pero, en cuanto puse en marcha el mecanismo de borrado, todo se iluminó de repente. Me sentí totalmente diferente. Empecé a tener nuevos pensamientos y hoy ya me encuentro muy bien».

Y continuó sintiéndose bien durante el resto del seminario, algo que había logrado cambiando una sola metáfora.

Por el momento, sólo hemos hablado de cómo disminuir nuestra intensidad emocional negativa mediante el uso del vocabulario transformacional y las metáforas globales. N o obstante, a veces resulta útil e importante conseguir sentir las emociones negativas con una fuerte intensidad. Por ejemplo, conozco a una pareja que tiene un hijo drogadicto y alcohólico. Sabían que tenían que hacer algo para que su hijo cambiara sus pautas destructivas pero, al mismo tiempo, tenían asociaciones contradictorias con interferir en su vida. Lo que finalmente les impulsó a actuar y les dio el apalancamiento suficiente para decidirse a hacer algo fue una conversación que mantuvieron con alguien que en otro tiempo también había sido un adicto. «En estos precisos momentos hay dos balas apuntando directamente a la cabeza de su hijo -les dijo- una es la droga, y la otra el alcohol, y una u otra le va a matar, eso sólo es cuestión de tiempo, a menos que ustedes lo detengan ahora.»

Al representarse las cosas de este modo, se vieron impulsados hacia la acción. De pronto, se dieron cuenta de que no hacer nada significaría la muerte de su hijo, mientras que hasta entonces se habían representado este problema como un simple desafío. Hasta que

adoptaron esta nueva metáfora, les faltó la potencia emocional para hacer lo que fuera necesario. Me alegro poder decir que tuvieron éxito en su intento por ayudar al joven a darle la vuelta a la situación. Recuerde que las metáforas que utilicemos determinarán nuestras acciones.

SELECCIONE SUS METÁFORAS GLOBALES

Cuando me hallaba desarrollando «antenas» para sensibilizarme a las metáforas globales de otras personas, leí una entrevista con la antropóloga Mary Catherine Bateson en la que ella decía: «Hay pocas cosas más debilitadoras que una metáfora tóxica».' Me pareció una afirmación muy acertada, con la que no tardaría en obtener una experiencia de primera mano.

Durante uno de mis seminarios de cita con el destino, la mayoría de los presentes se quejaron de una mujer incluso antes de que empezara el programa. Había creado una verdadera conmoción en el mostrador de registro, y en cuanto llegó a la sala empezó a quejarse de todo lo imaginable: al principio la sala estaba demasiado caliente, luego demasiado fría; después, se enojó con la persona sentada delante de ella porque era demasiado alta, y así sucesivamente. Cuando empecé a hablar, apenas llevaba cinco minutos en el uso de la palabra cuando ella me interrumpió tratando de descubrir cómo no funcionaba lo que yo estaba diciendo, o bien afirmando que no era cierto, o preguntando si había alguna clase de excepciones.

Yo seguí intentando romper su pauta, pero enfocaba mi atención sobre el efecto, antes que sobre la causa. De repente, me di cuenta de que aquella mujer debía de tener alguna creencia o metáfora global sobre la vida que la inducía a ser una fanática del detalle y a mantener una actitud casi malévola. Le pregunté de pronto: « ¿Qué intenta conseguir haciendo esto? Sé que sus intenciones son buenas. ¿Qué piensa de la vida, sobre los detalles o sobre si las cosas son correctas o erróneas?» Me contestó diciendo: «Supongo que estoy convencida de que <u>las pequeñas filtraciones terminan por hundir el barco</u>». Si usted estuviera convencido de que se va a ahogar, ¿verdad que se obsesionaría por la posibilidad de encontrar alguna filtración? Pues así era como ella veía la vida.

¿De dónde procedía esa metáfora? Al parecer, esta mujer había experimentado en su vida varias situaciones en las que pequeñas cosas le habían costado mucho. Atribuía su divorcio a algunos pequeños problemas que no había sabido resolver a tiempo, problemas de los que ni siquiera había sido consciente. Del mismo modo, tenía la sensación de que sus dificultades financieras eran el resultado de problemas sin importancia. Adoptó esta metáfora para no tener que experimentar ese dolor en el futuro. Evidentemente, no se sentía muy excitada ante la perspectiva de cambiar de metáforas, si yo no le proporcionaba un poco de apalancamiento. Una vez que le hice ser consciente del dolor que esa metáfora le estaba causando en la vida, y del inmediato placer que podría experimentar cambiándola, pude ayudarla a romper su pauta y a cambiar su metáfora, abriendo una serie de nuevos caminos que le permitieran considerarse.

Combinó una variedad de metáforas globales (la vida como un juego, como un baile), y debería haber visto la transformación que experimentó, no sólo en su forma de tratar a los demás, sino también en la forma de tratarse a sí misma, de tratar sus pequeñas filtraciones. Ese cambio afectó a su forma de ver las cosas, y es un gran ejemplo de cómo el cambiar una metáfora global puede transformar todos los ámbitos de la propia vida, desde el nivel de autoestima hasta las relaciones o la forma de afrontar el mundo en su conjunto. .

A pesar de todo el poder que tienen las metáforas sobre nuestras vidas, lo que asusta es ver que la mayoría de nosotros jamás hemos seleccionado conscientemente las metáforas con las que nos representamos las cosas. ¿De dónde obtiene usted sus metáforas? Probablemente, las ha adoptado de las personas que le rodean, de sus padres, maestros, colaboradores y

amigos. Apuesto a que no se ha detenido a pensar en su impacto, o quizá ni siquiera haya pensado en ellas, y luego se han convertido sencillamente en un hábito.

"Toda percepción de la verdad es el descubrimiento de una analogía."
HENRY DAVID THOREAU

Durante años, la gente me preguntó qué era lo que yo hacía exactamente. En diversas ocasiones intenté usar diferentes metáforas: «soy un profesor», soy un estudiante», «soy un cazador de la excelencia humana», «soy un orador», «soy el autor de un best séler nacional», «soy un asesor en actuaciones cumbre», «soy un terapeuta», «soy un consejero»... Sin embargo, ninguna de ellas transmitía el sentimiento correcto. La gente me ofreció muchas metáforas. Muchos me conocían a través de los medios de comunicación como un gurú. Se trata de una metáfora que yo evito porque tengo la impresión de que con ella va unida la presuposición de que la gente depende de mí para efectuar el cambio, lo que no contribuiría para nada a darles poder. Como estoy convencido de que todos tenemos que ser responsables de nuestro propio cambio, evitaba esta metáfora.

Un buen día, sin embargo, la encontré: «Soy un entrenador», pensé. ¿Qué es un entrenador? Para mí, un entrenador es una persona que es su amigo, alguien a quien usted importa realmente. Un entrenador se compromete a ayudarle a ser lo mejor que puede llegar a ser. Un entrenador le desafiará, sin soltarle de su anzuelo. Los entrenadores tienen conocimientos y experiencia porque ellos ya han estado allí antes. No son mejores que las personas a las que entrenan (eso alejaba de mí la necesidad de ser perfecto para la gente a la que «enseñaba»). De hecho, las personas a las que se entrenan pueden tener habilidades incluso superiores a las suyas. Pero como el entrenador ha concentrado su poder en un ámbito particular durante años, puede enseñarle una o dos distinciones capaces de transformar inmediatamente su nivel de ejecución en cuestión de momentos.

A veces, los entrenadores pueden enseñarle nueva información, nuevas estrategias y habilidades, mostrándole cómo obtener resultados mensurables. Otras veces, el entrenador ni siquiera le enseña nada nuevo, pero le recuerda lo que tiene que hacer en el momento justo, y le impulsa a hacerlo. Así pues, pensé: «Soy, en realidad, un entrenador para el éxito. Ayudo a entrenar a la gente acerca de cómo conseguir lo que desea realmente, y hacerlo con mayor rapidez y facilidad». y todo el mundo necesita un entrenador, tanto si se trata de un ejecutivo de alto nivel, como de un estudiante universitario, un constructor, una persona sin hogar o el presidente de los

Estados Unidos. En cuanto empecé a utilizar esta metáfora, cambió inmediatamente la forma de sentirme con respecto a mí mismo. Me sentí menos tenso, más relajado, más cerca de la gente. No tenía por qué ser «perfecto» ni «mejor». Empecé a divertirme más, y el impacto que ejercía sobre la gente se multiplicó muchas veces.

UNA METÁFORA PODRÍA SALVARLE LA VIDA

Dos personas a las que Becky y yo tenemos el privilegio de contar como amigos son Martin y Janet Sheen. Llevan casados casi treinta años, y una de las cosas que más respeto en ellos es el apoyo absoluto que se ofrecen el uno al otro, a su familia, y a cualquiera que se encuentre necesitado. Por lo que sabe el público, Martin es una persona comprometida a dar, pero no tienen ni la menor idea de lo mucho que él y Janet hacen juntos por los demás, y de una forma regular. Estas dos personas son el epítome de la integridad. Su metáfora para la humanidad es que se trata de «una familia gigantesca», y como resultado de ello experimentan la más profunda preocupación y compasión incluso por completos extraños.

Recuerdo el momento en que Martin compartió conmigo la conmovedora historia de cómo cambió su vida hace años, mientras se estaba rodando Apocalypse Now. Antes de ese momento, había visto la vida como algo a lo que había que temer. Ahora, en cambio, la ve como un intrigante desafío. ¿Por qué? Su nueva metáfora es que la vida es un misterio. Le encanta el misterio de ser un ser humano, la maravilla y la sensación de posibilidad que se despliega con su experiencia a cada nuevo día que pasa.

¿Qué cambió su metáfora? Un dolor intenso. Apocalypse se rodó en lo más profundo de la jungla filipina. Normalmente, el programa de rodaje se desarrollaba de lunes a viernes, y el viernes por la noche él y Janet solían conducir durante dos horas y media hasta su «retiro» de fin de semana en Manila. Uno de los fines de semana, sin embargo, Martin tuvo que quedarse para terminar una escena que se rodó el sábado por la mañana. Janet ya se había comprometido a ir a la ciudad para comprar un ojo de cristal para uno de loS" hombres del equipo, tan pobre que no se lo podía permitir, de modo que se marchó antes.) Aquella noche, Martin se encontró solo, sacudiéndose inquieto de un lado a otro, sudando profusamente, y empezó a experimentar un dolor muy intenso. Por la mañana, empezó a sufrir un fuerte ataque al corazón. Algunas zonas de su cuerpo quedaron insensibles y paralizadas. Cayó al suelo y sólo con una gran fuerza de voluntad consiguió arrastrarse hasta la puerta y pedir auxilio. Según dijo, tumbado allí en el suelo, tuvo realmente la experiencia de estar muriéndose. De repente, sintió que todo se calmaba y se suavizaba a su alrededor. Pudo verse a sí mismo moviéndose a través del lago y el agua en la distancia. Pensó: «OH, esto es lo que significa morirse», y fue entonces cuando se dio cuenta de que no le tenía miedo a la muerte, sino que más bien había tenido miedo de vivir. En ese momento, se dio cuenta de que el verdadero desafío estaba en la vida. Instantáneamente, tomó la decisión de vivir. Concentró toda la energía que había sentido en el acto de extender la mano para agarrar algo de hierba. Con un enfoque total en lo que estaba haciendo, se la acercó lentamente hasta la nariz. Apenas podía sentir nada. Pero en el momento en que olió la hierba, volvió a experimentar el dolor y supo que estaba vivo. Siguió luchando.

Cuando los hombres del equipo le descubrieron, pensaban que se iba a morir. Per9 las expresiones de sus rostros y sus comentarios hicieron que Martin se cuestionara su propia habilidad para conseguido. Empezó a perder su fuerza. Al darse cuenta de que no había tiempo que perder, uno de los' mejores pilotos del equipo de Apocalypse arriesgó su propia vida e hizo volar el helicóptero de costado a través de vientos de treinta a cuarenta nudos para transportado hasta un hospital en la ciudad. En cuanto llegaron, le pusieron en una camilla y le llevaron a toda prisa hacia la sala de urgencias, donde siguió recibiendo mensajes subliminales y claros de que iba a morir. Se sentía más debilitado a cada momento que pasaba. Entonces, llegó Janet. Lo único que sabía ella era que había sufrido un ataque al corazón, pero los médicos le informaron entonces de la gravedad de su estado. Ella se negó a aceptado; sabía que Martin necesitaba fortaleza, y también que tenía que romper su pauta de temor, así como la de ella misma. Se puso inmediatamente en movimiento, y lo consiguió todo con una simple declaración. Cuando él abrió los ojos, le dirigió una sonrisa resplandeciente y le dijo: « ¡Sólo es una película, cariño! No es más que una película». Martin dijo que en ese preciso instante supo que iba a conseguido, y que empezó a curarse. ¡Qué grandiosa metáfora! Instantáneamente, el problema no pareció tan grave; era algo que él podía manejar. «Desde luego, no vale la pena tener un ataque al corazón por una película», era el mensaje implícito, aunque yo creo que, subliminalmente, la metáfora caló mucho más hondo. Al fin y al cabo, el dolor que se experimenta cuando se está haciendo una película nunca dura. No es real y llegará un momento en que el director gritará: « ¡Corten!» El uso que hizo Janet de esta brillante interrupción de pauta, de esta única metáfora, ayudó a Martín a acumular sus recursos, y está convencido de que eso fue lo que le salvó la vida.

Las metáforas no sólo nos afectan como individuos, sino que también afectan a nuestra comunidad y al mundo. Las metáforas que adoptamos culturalmente pueden configurar nuestras percepciones y acciones, o nuestra falta de acción. En las últimas décadas, y con la llegada de las misiones lunares, hemos empezado a adoptar la metáfora de «la nave espacial Tierra». Aunque esta metáfora sonaba muy bien, no siempre funcionaba para crear una respuesta emocional con la que afrontar nuestros desafíos ecológicos. ¿Por qué? Resulta difícil obtener emoción de una nave espacial; es algo disociado de nosotros. Contraste eso con los sentimientos creados por la metáfora «la madre Tierra». ¡Qué diferente puede sentirse uno en cuanto a proteger a su «madre», o mantener limpia una «nave espacial»! Los pilotos y marineros describen a menudo sus aviones y barcos como hermosas mujeres. Dicen: «Es hermosa». ¿Por qué no dicen «es hermoso»? Porque, en tal caso, serían probablemente mucho más rudos con el avión o el barco si pensaran en él como un tipo grande y grueso llamado Joe, en lugar de como una princesa esbelta que se desliza a través del aire o el mar.

Durante la guerra utilizamos constantemente metáforas. ¿Cuál fue el nombre que se aplicó a la primera parte de las operaciones en la guerra del golfo Pérsico? Antes de que se declarara la guerra, se las denominó «operación Escudo del Desierto». Pero en cuanto se dio la orden para iniciar el combate, la operación Escudo del Desierto se transformó en «Tormenta del Desierto». Piense en cómo ese cambio-de metáfora transformó instantáneamente el significado de la experiencia para todos. En lugar de proteger al resto de los árabes de Saddam Hussein, y según las palabras del propio general Norman Schwarzkopf, las tropas se convirtieron en «la tormenta de libertad» que arrojó de Kuwait a las fuerzas iraquíes de ocupación.

“Una cortina de hierro ha descendido a través del continente.”
WINSTON CHURCHILL

Piense en lo radicalmente que ha cambiado la situación en la Europa oriental en apenas un par de años. El «Telón de acero» fue una metáfora que configuró durante décadas la experiencia posterior a la Segunda Guerra Mundial, y el muro de Berlín sirvió como símbolo físico de la barrera impuesta que dividía Europa. En noviembre de 1989, cuando el muro de Berlín se vino abajo, se demolió algo más que un muro de hormigón. La destrucción de ese único símbolo aportó instantáneamente una nueva metáfora que cambió las creencias de multitudes de personas sobre lo que era posible alcanzar en su propia época. ¿Por qué se divirtió tanto la gente arrancando trozos de un viejo muro cuando había tantas puertas por las que cruzar al otro lado? -Fue porque derribar el muro físicamente constituyó una metáfora universal de la posibilidad, la libertad y el hecho de atravesar las barreras.

QUE LA PALABRA SE CORRESPONDA CON LOS HECHOS

Ser consciente del vasto poder contenido en las metáforas incluye saber cómo utilizarlas en un contexto apropiado. El desafío es que mucha gente tiene metáforas que le pueden ayudar en sus profesiones, pero crearles problemas en casa. Conozco a una fiscal que intentaba aplicar en casa las mismas metáforas adversas que tan bien le servían en su trabajo. Su esposo iniciaba una conversación totalmente inocente, e inmediatamente se sentía como si se encontrara en el banquillo de los acusados y estuviera siendo interrogado. Eso no funciona muy bien en una relación personal, ¿verdad? O supongamos que alguien es un policía entregado a su trabajo. Si no puede desprenderse de éste cuando llega a casa, ¿cree que andará siempre investigando a los demás para ver si han violado las reglas?

Uno de los mejores ejemplos de una metáfora inapropiada es un hombre que se hallaba tan disociado que su esposa e hijos no sentían la menor conexión con él. Se resentían por el hecho de que él nunca expresara sus verdaderos sentimientos y siempre pareciera estar dirigiéndoles. ¿Saben cuál era su profesión? ¡Controlador del tráfico aéreo! En el trabajo, tenía que ser imparcial. Aunque se produjera una emergencia, tenía que mantener el tono de voz absolutamente sereno, para no alarmar a los pilotos que estuviera dirigiendo. Esa actitud disociada funcionaba muy bien en la torre de control, pero no sucedía lo mismo en el hogar. Tenga cuidado de no trasladar las metáforas que son apropiadas en un coiltexto, como el ambiente en el que trabaja, a otro contexto como la forma en que se relaciona con su familia o sus amigos.

¿Cuáles son algunas de las metáforas que tiene la gente para referirse a sus relaciones personales? Algunos llaman a la persona con la que se relacionan «el viejo» o «la vieja». Otros la llaman «el dictador» o «el carcelero». Una mujer llegó a llamar a su marido «el príncipe de la oscuridad». ¿Puede haber alternativas más capacitadoras? Muchas personas llaman a su compañero/a «cariño», su «mejor mitad», su «compañero/a en la vida», «compañero de equipo» o «compañero del alma». Y, a propósito, cambiar un leve matiz en la metáfora ya es suficiente para cambiar la forma en que percibe la relación. Es posible que no se sienta muy apasionado por un «compañero/a», pero desde luego se sentirá así por un «amante».

¿Cree que las metáforas que utiliza al representarse a sí mismo y a los demás, así como sus relaciones con ellos, afectan a su forma de sentir al respecto y de relacionarse mutuamente? Puede apostar a que sí. Una señora que acudió a un seminario de cita con el destino, se refería continuamente a su esposo como «este tipo con el que estoy», mientras que él siempre se refería a ella llamándola el «cariño» de su vida, o su «mejor mitad» o su «regalo de Dios». Cuando se lo comenté a ella, la mujer quedó conmocionada, porque era muy amorosa y no se había dado cuenta de lo tóxica que puede llegar a ser una metáfora adoptada casualmente. Seleccionamos juntos metáforas más apropiadas para referirse a la relación con su esposo.

Todo lo que quiero para Navidad es...

Uno de mis amigos, que evidentemente no tiene hijos, solía referirse a los niños llamándoles «mocosos». Mientras mantuvo esta metáfora, ¿se imagina cómo respondían los niños? Recientemente, sin embargo, representó el papel de Santa Claus en unos grandes almacenes (varios de nosotros tuvimos que inducirle a que lo aceptara), y tuvo que permitir que cientos de «mocosos» se le acercaran y se sentaran en su regazo. Bueno, esa experiencia le dio una visión completamente nueva de los niños, y cambió su metáfora para siempre. Ahora les llama «mimosos». ¿Cree que eso cambió su forma de sentir al respecto? Será mejor que lo crea así. Llamar a los propios hijos «bribonzuelos» no suele inducirle a desear ocuparse de ellos, ni alimentarlos. Asegúrese de utilizar la metáfora apropiada que le apoye en su trato con los hijos, y recuerde que ellos escuchan y aprenden de usted.

Una de las metáforas globales más capacitadoras que me han ayudado en los momentos difíciles es una historia compartida por muchos oradores en el tema del desarrollo personal. Se trata de la sencilla historia de un picapedrero. ¿Cómo puede un picapedrero abrir un gigantesco canto rodado? Empieza por utilizar un enorme martillo con el que golpea la roca granítica con toda la fuerza que puede. La primera vez que la golpea no le hace ni una muesca, no le arranca ni un trocito, nada. Retira el martillo y vuelve a golpear una y otra vez, 100, 200, 300 veces, sin producir una sola grieta.

Después de tanto esfuerzo, la roca no muestra ni la más ligera grieta, pero él sigue golpeándola. A veces, pasa gente a su lado y se ríe de su persistencia cuando es evidente que sus acciones no están teniendo el menor efecto. Pero un picapedrero es muy inteligente. Sabe que, por el hecho de no ver resultados inmediatos de las acciones que realiza, eso no quiere decir que no se esté haciendo-ningún progreso. Continúa golpeando la roca en diferentes puntos, una y otra vez, y en algún momento, quizá cuando lleve 500 o 700 golpes, o en el que hace 1.004, la piedra no sólo se astilla, sino que se abre literalmente por la mitad. ¿Ha sido ese único y último golpe el que ha abierto la piedra? Desde luego que no. Ha sido la presión constante y continua que ha aplicado al desafío al que se enfrentaba. Para mí, la aplicación consistente de la disciplina de CANI es el martillo capaz de romper cualquier canto rodado que esté impidiéndole el paso por el camino de su progreso.

Hace años, uno de mis primeros mentores, Jim Rohn, me ayudó a contemplar mi vida de una manera distinta, haciéndome pensar en términos de la metáfora de las estaciones. Cuando las cosas van mal, la gente piensa a menudo: «Esto va a durar siempre». En lugar de eso, yo digo: «La vida tiene sus estaciones, y yo me encuentro ahora mismo en el invierno». Lo estupendo de adoptar esta metáfora es que uno enseguida se plantea: « ¿Y qué viene después del invierno?» ¡La primavera! Sale el sol, ya no se siente tanto frío y, de repente, uno puede plantar semillas nuevas. Empieza uno a observar toda la belleza de la naturaleza, la nueva vida y el crecimiento. Luego viene el verano. Hace calor, y uno atiende a las pequeñas plantas, las alimenta, para que no se agosten. A continuación, llega el otoño, cuando uno empieza a cosechar las recompensas. A veces, las cosas no funcionan así; quizás una granizada le echa a perder la cosecha.

Pero, si confía en el ciclo de las estaciones, sabe que no tardará en tener otra oportunidad.

Durante uno de mis seminarios de cita con el destino, un hombre me ofreció un gran ejemplo del poder de la metáfora para transformar la propia vida. Su apodo era «Maestro». (Siempre le pido a la gente que elija para si misma un nombre que sea una metáfora de la forma en que desea ser tratada durante el fin de semana. Incluso ese ejercicio tan sencillo puede crear algunos cambios interesantes en las personas, que empiezan a vivir de acuerdo con su nueva «etiqueta». ¿Cómo de diferente cree que actuaría usted si su nombre fuera «relámpago», «amor», «bailarín» o «brujo»?) El maestro era un hombre maravilloso que tenia casi ochenta kilos de exceso de peso. Mientras trabajaba con el, quedo claro que el asociaba el estar grueso con el ser espiritual. Estaba convencido de que, si pesaba mucho, entonces solo las personas espirituales se le acercarían a uno porque serian las únicas en no retroceder ante la grasa. Las personas sinceras tratarían de conectar con el: las personal superficiales y no espirituales, por el contrario, se sentirían tan desconectadas, que ya no tendría que volver a tratar con ellas. El hombre decía: «Se que no tiene mucho sentido, pero para mi parece real que, si se es gordo, se es realmente espiritual. Después de todo, piense en los gurús gruesos que hay por el mundo. Creo que dios ama a la gente gorda».

«Bueno, a mi me parece que dios ama a todo el mundo-replique-, pero creo que lo que hace con las personas gordas es ensartarlas en un espetón y asarlas sobre el; infierno». ¡Tendría que haber visto su cara al escuchar mis palabras! Evidentemente, yo no creo eso, pero en ese momento fue un gran interruptor de pauta que creo una imagen bastante intensa en su cabeza. Luego le pregunte: « ¿Qué es su cuerpo?» «No es nada -me contesto-, siempre y cuando le lleve a uno hasta donde quiere llegar.»

Evidentemente, en este caso había que introducir un cambio en la metáfora. Este hombre ya era un ser hermosamente espiritual, así que le ayude a adoptar una nueva metáfora que estuviera en consonancia con sus propias creencias. Le pregunte como trataría su cuerpo si se diera cuenta de que no era solo un vehiculo para llegar a donde quisiera, sino que era realmente el templo que albergaba su alma. En ese momento, el hombre asintió con la cabeza,

y casi pude ver con mis propios ojos que el también estaba convencido de que eso era precisamente su cuerpo. Gracias a este sencillo cambio de concepto, el hombre hizo en aquel instante todos los cambios necesarios en sus reglas inconscientes en cuanto a sus hábitos alimentarios y a cuando, como y de que forma debía tratar a su cuerpo. Así pues, una metáfora global cambio prácticamente todo lo que había pensado hasta entonces con respecto a su cuerpo.

¿Cómo trataría usted un templo? ¿Metería dentro enormes cantidades de alimentos grasientos? El recién descubierto sentido de la reverencia por su cuerpo, transformo al maestro. En el momento de escribir este libro, han transcurrido seis meses desde que asistiera al seminario, y ya ha perdido sesenta kilos de peso, gracias ha haber adoptado esta metáfora y haber vivido de acuerdo con ella desde entonces. Se ha convertido en la metáfora habitual que configura su pensamiento y sus acciones. Ahora, cuando sale a comprar alimentos, se pregunta: « ¿Pondría esto en mi templo? ». De vez en cuando, recorre el pasillo del supermercado donde suele encontrarse toda la comida artificial que solía comer, y entonces se imagina su propio cuerpo ensartado en un espetón y puesto a asar sobre el infierno. Eso es todo lo que necesita para alejarse a toda prisa de ese pasillo.

El maestro también tenia la costumbre de escuchar la música tan fuerte que todos los que todos los que le rodeaban temían que se hiciera daño en los tímpanos. Ahora ni siquiera escucha la misma música porque, según dice, quiere « cuidar su templo». ¿Ha comprendido con claridad el increíble poder de las metáforas globales para cambiar simultáneamente casi todos los ámbitos de su vida?

LA METAMORFOSIS DE ORUGA EN MARIPOSA

Un día, cuando mi hijo Joshua tenía seis o siete años, llego a casa llorando histéricamente porque uno de sus amigos se había caído de una de las instalaciones deportivas de la escuela y se había matado. Me senté con Josh y le dije: «Cariño, sé cómo te sientes. Le echas de menos, y deberías experimentar esos sentimientos. Pero también debes darte cuenta de que te sientes así porque todavía eres una oruga». Se volvió a mirarme en seguida. « ¿Qué?», preguntó. Había logrado romper un poco su pauta. Añadí: «Estás pensando como una oruga». Me preguntó qué era lo que quería decir.

«Hay un momento -le dije- en que la mayoría de las orugas creen que han muerto. Creen que la vida ha terminado para ellas. ¿Y cuándo se produce eso?» «Ah, sí –contestó él-, cuando empiezan a verse envueltas por esa cosa.» «Sí, la oruga no tarda en verse envuelta en su capullo, enterrada con toda esa materia. ¿Y sabes una cosa? Si abrieras ese capullo, verías que la oruga ya no está allí. Sólo verías esa masa blanda y espesa, y la mayoría de la gente, incluida la oruga, pensaría que está muriéndose. Pero lo que sucede en realidad es que está empezando a transformarse. ¿Comprendes? Pasa de ser una cosa a ser otra. Y al cabo de poco tiempo, ¿en qué se convierte?» «En una mariposa», me contestó.

« ¿Crees que las otras orugas que todavía están en la Tierra se dan cuenta de que esta oruga se ha convertido en una mariposa?», seguí preguntándole. «No», me contestó. « ¿Y qué hace una oruga cuando sale del capullo?» «Echa a volar», me contestó Joshua. «En efecto, sale al exterior y la luz del sol seca sus alas y echa a volar. Ahora es incluso más hermosa que cuando era una oruga. ¿Y 1e parece que es más o menos libre?» «Es mucho más libre», me contestó Joshua. « ¿Y crees que se divertirá más?», seguí preguntándole. «Sí -me contestó Joshua-, porque ahora tiene menos patas para cansarse.» «Así es, en efecto. Ya no necesita patas; ahora tiene alas. Y creo que a tu amigo le pasa lo mismo, que ahora tiene alas. Mira, no somos nosotros los que decidimos cuándo alguien se convierte en mariposa. Creemos que es un error, pero yo estoy convencido de que Dios tiene una idea mejor de cuándo ha llegado el momento. Ahora mismo estamos en invierno, y a ti te gustaría que fuera verano, pero Dios

tiene un plan diferente. A veces, tenemos que confiar en que Dios sabe mucho mejor que nosotros cómo hacer mariposas. Y cuando somos orugas, a veces ni siquiera nos damos cuenta de que existen las mariposas, porque están por encima de nosotros; pero quizá debamos recordar que están ahí.»

Joshua me sonrió, me dio un fuerte abrazo y dijo: «Apuesto a que ahora es una mariposa muy bonita».

Las metáforas pueden cambiar el significado que asocia a cualquier cosa, cambiar aquello que vincula al dolor y al placer, y transformar su vida con la misma efectividad con la que transforman su lenguaje. Selecciónelas con cuidado e inteligencia, para que profundicen y enriquezcan su experiencia de la vida y la de aquellas personas que le importen. Conviértase en un «detective de metáforas». Cada vez que escuche a alguien usar una metáfora que imponga límites, intervenga, rompa su pauta y ofrézcale una metáfora nueva. Hágalo así consigo mismo, y también con los demás.

Practique el siguiente ejercicio:

1. ¿Qué es la vida? Anote las metáforas que ya haya elegido: la vida es como... ¿qué? Busque todo aquello en lo que sea capaz de pensar, porque probablemente tiene más de una metáfora para la vida. Cuando se encuentra en un estado de ánimo sin recursos, probablemente la califica de batalla o guerra, pero cuando por el contrario se siente bien consigo mismo, habla entonces de regalo. Anótelas todas. Luego, revise la lista y pregúntese: «Si la vida es así y así, ¿qué significa para mí?» Si la vida es sagrada, ¿qué significa? Si la vida es un sueño, ¿qué significa eso? Si todo el mundo no es más que un escenario, ¿qué significa? Cada una de las metáforas que utiliza le da poder y le limita. «Todo el mundo es un escenario» puede estar muy bien porque significa que usted también puede salir a escena y ser escuchado. Pero también puede significar que usted está siempre actuando, en lugar de compartir sus verdaderos sentimientos: Así pues, eche un buen vistazo a las metáforas que tiene a su disposición. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? ¿Qué nuevas metáforas podrían gustarle aplicar a su vida para sentirse más feliz, libre y capacitado?

2. Haga una lista de todas las metáforas que incluya con las relaciones o el matrimonio. ¿Le capacitan o le limitan? Recuerde que sólo la conciencia puede transformar sus metáforas porque su cerebro empieza a decirle: «Eso no funciona; ¡eso es ridículo!» Y puede adoptar una nueva metáfora con facilidad. Lo hermoso de esta tecnología es que resulta muy simple.

3. Tome otro ámbito de su vida que ejerza un mayor impacto sobre usted, y descubra sus metáforas para ese ámbito, ya sea el de los negocios, sus padres, sus hijos, su habilidad para aprender. Anote esas metáforas y estudie su impacto. Anote: «Aprender es como jugar». Si estudiar es para usted como el «rechinar de los dientes», ya puede imaginar el dolor que sentirá al hacerlo. Ésa puede ser una buena metáfora para cambiar, y para hacerlo ahora. Una vez más, observe las consecuencias positivas y negativas de sus metáforas. Explorarlas puede crear nuevas alternativas para su vida.

4. Cree metáforas nuevas y más poderosas para cada uno de esos ámbitos. Decida que, a partir de ahora, va a pensar cuatro o cinco cosas nuevas sobre la vida, para empezar. La vida no es una guerra. "La vida no es un examen. La vida es un juego, un baile, es sagrada, es como un regalo, es un picnic..., elija aquellas metáforas que le produzcan una mayor intensidad emocional positiva.

5. y finalmente decida que, durante los próximos treinta días, va a vivir de acuerdo con estas nuevas metáforas que le capacitan más.

Le invito a permitir que el esplendor de sus nuevas metáforas le haga «elevarse sobre los pies», y hacerle sentir como si estuviera «flotando en el aire», hasta llegar al «séptimo cielo». Mientras se encuentra en «lo más alto del mundo», puede mirar hacia abajo, en dirección a «lo fácil» y lo que es «color de rosa», sabiendo que la cantidad de alegría que experimenta en este momento no es más que «la punta del iceberg». Hágase cargo ahora del control de sus metáforas y cree un nuevo mundo para sí mismo, un mundo lleno de posibilidades, riquezas, maravillas y alegría.

Una vez que haya dominado el arte creativo de encontrar metáforas, de utilizar el vocabulario transformacional y de hacerse preguntas que le capaciten, estará preparado para aprovechar...

___11___

Las diez emociones de poder.

"No puede haber transformación de la oscuridad en luz y de apatía en movimiento si no hay emoción"
CARL YUNG

QUISIERA PRESENTARLES a un tipo llamado Walt. Se trata de un ser humano bueno y decente que siempre intenta hacer lo que cree correcto. Ha dedicado su vida a una ciencia: todo debe estar en su lugar adecuado y en su orden correcto. Los días laborables se levanta exactamente a las 6.30, se ducha y se afeita, se toma un café, toma el almuerzo a base de un bocadillo y algún dulce, y sale de la puerta de su casa a las 7.10 para pasarse cuarenta y cinco minutos inmerso en el tráfico. Llega a su despacho a las ocho, y se sienta para hacer el mismo trabajo que ha estado haciendo durante los últimos veinte años.

A las cinco de la tarde emprende el camino de regreso a casa, se toma un refresco y se apodera del control remoto de su televisor. Una hora más tarde, su esposa regresa a casa y ambos deciden si cenarán los restos del día anterior o si calentarán una pizza en el horno. Después de cenar, ve las noticias en la televisión, mientras la esposa baña al niño y lo acuesta. A las nueve y media a más tardar, ya se ha acostado. Dedica los fines de semana a trabajar en el jardín, realizar trabajos de mantenimiento en el coche y dormir. Walt y su nueva esposa llevan casados desde hace tres años, y aunque él no describiría su relación como «inflamada de pasión», le resulta cómoda, aunque últimamente parecen estar repitiéndose muchas de las mismas pautas de su primer matrimonio.

¿Conoce usted a alguien como Walt? Quizá se trate de alguien a quien conozca íntimamente, alguien que nunca sufre las profundidades de una extremada devastación o desaliento, pero que tampoco se echa en brazos de las cumbres de la pasión y la alegría. He oído decir alguna vez que la única diferencia que existe entre un camino trillado y una tumba es un poco de tierra, y hace ya más de un siglo Emerson observó que «la gran mayoría de los hombres lleva unas vidas de tranquila desesperación». Cuando nos disponemos a entrar en el próximo siglo, esa frase podemos aplicarla, desgraciadamente, más que nunca. Si hay algo que he observado en las innumerables cartas que he recibido desde que escribí Poder sin limites es el abrumador predominio de esta clase de disociación en las vidas de las personas, algo que «sucedió» por su deseo de evitar el dolor, y la avidez con la que se abalanzan sobre una oportunidad de sentirse más vivos, más apasionados, más electrizados. Desde mi perspectiva, al viajar por el mundo y conocer a personas de todas las condiciones y «tomarles el pulso» a literalmente cientos de miles de individuos, me he dado cuenta de que todos sentimos instintivamente el riesgo de la «línea plana» emocional, y de que buscamos desesperadamente formas de conseguir que nuestros corazones vuelvan a latir.

Muchos sufren el error de creer que las emociones se hallan fuera de su control, de que son algo que ocurre espontáneamente, en reacción a los acontecimientos que se producen en nuestras vidas. A menudo, tememos las emociones como si fueran virus que nos apuntan y atacan cuando somos más vulnerables. En ocasiones, pensamos en ellas como «primas inferiores» de nuestro intelecto, y descartamos su validez, o asumimos que surgen en respuesta a lo que otros nos hacen y dicen. ¿Cuál es el elemento común de todas estas creencias? La idea errónea de que no tenemos control sobre esas cosas misteriosas llamadas emociones.

A partir de su necesidad de evitar sentir ciertas emociones, la gente está dispuesta a menudo a hacer muchas cosas, incluso ridículas. Se entrega a las drogas, al alcohol, al exceso de comida, al juego; se deja arrastrar hacia la depresión debilitadora. Para evitar «hacer daño» a una persona querida (o ser herido por ella), suprimen todas las emociones y terminan convertidos en androides emocionales, destruyendo finalmente todos los sentimientos de conexión que les unieron al principio, devastando así a las personas que más quieren.

Creo que la gente tiene cuatro formas básicas de tratar la emoción. ¿Cuál de éstas ha empleado usted hoy?

1. Evitación. Todos queremos evitar las emociones dolorosas. Como resultado de ello, la mayoría de la gente trata de evitar cualquier situación que pueda conducirle a las emociones que teme; o, peor aún, algunas personas tratan de no sentir ninguna emoción. Si, por ejemplo, temen el rechazo, tratan de evitar cualquier situación que conduzca al rechazo. Se alejan así de las relaciones con los demás. No aspiran a ocupar puestos de trabajo desafiantes. Tratar las emociones de este modo es la trampa definitiva, porque, aun cuando evitar las situaciones negativas pueda protegerle a corto plazo, le impide experimentar el verdadero amor, la intimidad, la conexión que más se desea. Y, en último término, no se pueden evitar los sentimientos. Una actitud mucho más poderosa sería la de aprender a encontrar el significado oculto y positivo de aquellas cosas de las que antes se había pensado que eran emociones negativas.

2. Denegación: Una segunda actitud a la hora de tratar la emoción consiste en adoptar la estrategia de la denegación. A menudo, la gente intenta disociarse de sus propios sentimientos, diciendo: «No me siento tan mal». Mientras tanto, sigue acumulando el fuego dentro de sí misma, pensando en lo horribles que son las cosas, o en cómo alguien se ha aprovechado de ella, o en cómo lo han hecho todo bien pero las cosas salieron mal, y preguntándose por qué esas cosas le suceden siempre a ella. En otras palabras, no cambian nunca su enfoque o fisiología, y continúan haciéndose las mismas preguntas limitado ras. Experimentar una emoción e intentar aparentar que no existe no hace sino producir más dolor. Ignorar los mensajes que están tratando de comunicar sus emociones no contribuirá en nada a mejorar las cosas. Si ignora ese mensaje que tratan de comunicarle sus emociones, éstas aumentarán su amperaje, su intensidad, hasta que usted se vea obligado a prestarles atención. La solución no consiste en pretender ignorar las emociones. Comprenderlas y usarlas será la estrategia que aprenderá en este capítulo.

3. Competición. Muchas personas dejan de luchar contra sus emociones dolorosas y deciden soportarlas por completo. En lugar de aprender el mensaje positivo que la emoción intenta hacerles llegar, la intensifican y la hacen peor de lo que es. La emoción se convierte así en un «distintivo de valor», y la persona empieza a competir con los demás, diciendo: «¿Crees que las cosas están mal para ti? Permíteme decirte cómo están de mal para mí». Eso se convierte literalmente en parte de su identidad, en una forma de ser único; empiezan a enorgullecerse de sentirse peor que cualquier otra persona. Como ya se puede imaginar, ésta es una de las trampas más mortales de todas. Debe evitarse a toda costa esta actitud, porque se transforma en una profecía que se cumple a sí misma, y en la que la persona termina por tener un interés en sentirse mal de forma regular, y se siente realmente atrapada. Una actitud mucho más poderosa y saludable consiste en tratar las emociones que consideramos como dolorosas dándonos cuenta de que éstas también sirven a un propósito positivo, y ésta es...

4. Aprender y utilizarlas. Si quiere que su vida funcione de verdad, tiene que hacer que las emociones trabajen para usted. No puede escapar de ellas; no puede dejar de

sintonizar con ellas, ni trivializarlas, ni huir de lo que significan. Pero tampoco puede permitir que rijan su vida. Las emociones, incluso aquellas que parecen dolorosas a corto plazo, son como una verdadera brújula interna que le señala las acciones que debe usted llevar a cabo para alcanzar sus objetivos. Si no sabe cómo Utilizar esta brújula, se encontrará permanentemente a merced de cualquier tempestad psíquica que sople en su camino.

Muchas disciplinas terapéuticas parten de la presuposición errónea de que las emociones son nuestros enemigos, o de que el bienestar emocional se encuentra enraizado en nuestro pasado. La verdad es que usted y yo podemos pasar de llorar a reír en un santiamén, siempre y cuando la pauta de nuestro enfoque mental y fisiología se vea interrumpida con la fuerza suficiente. El psicoanálisis freudiano, por ejemplo, busca esos «secretos profundos y oscuros» en nuestro pasado para explicar nuestras dificultades presentes. Sin embargo, todos sabemos que aquello que busquemos de forma continua será lo que seguramente encontraremos. Si anda buscando constantemente las razones por las que su pasado ha dificultado su presente, o por qué se siente tan mal, su cerebro le ofrecerá referencias para apoyar esa actitud y creará las apropiadas emociones negativas. Sería mucho mejor adoptar la creencia global de que «el pasado no equivale al futuro».

La única forma de utilizar con efectividad sus emociones consiste en comprender que éstas le sirven. Tiene que aprender de sus emociones y utilizadas para crear los resultados que desea para alcanzar una mayor calidad de vida. Las emociones que antes consideraba como negativas, no son más que una simple llamada a la acción. De hecho, en lugar de llamadas emociones negativas, a partir de ahora las llamaremos señales para la acción. Una vez que se haya familiarizado con cada señal y su mensaje, sus emociones dejarán de ser enemigas y se convertirán en aliadas. Serán sus amigas, mentoras y entrenadoras, le guiarán a través de las cumbres más altas de la vida, y de los momentos bajos más desmoralizantes. Aprender a utilizar estas señales le liberará de sus temores y le permitirá experimentar todas las riquezas de las que somos capaces los humanos. Así pues, para llegar a este punto, tiene que cambiar sus creencias globales acerca de lo que son las emociones. No son depredadoras, ni sustitutos de la lógica, ni productos de los caprichos de otras personas. Son señales para la acción que tratan de guiarle hacia la promesa de una mayor calidad de vida.

Si se limita a reaccionar ante sus emociones mediante una pauta de evitación, se le escapará el valioso mensaje que éstas le ofrecen. Y si continúa pasando ese mensaje por alto y no logra manejar sus emociones cuando aparecen por primera vez, éstas .aumentarán hasta producir crisis. Todas nuestras emociones son importantes y valiosas si aparecen en las cantidades, el momento y el contexto adecuados.

Debe darse cuenta de que las emociones que está experimentando en este mismo momento son un regalo, una guía, un sistema de apoyo, una llamada a la acción. Si suprime sus emociones y trata de eliminarlas de su vida, o si las magnifica y permite que lo controlen todo, estará despilfarrando uno de los recursos más preciosos de la vida.

Así pues, ¿cuál es la fuente de las emociones? Usted mismo es la fuente de todas sus emociones; usted es el único que las crea. Muchas personas creen que tienen qué pasar ciertas experiencias para sentir las emociones que desean. Por ejemplo, no se dan permiso a sí mismos para sentirse amados o felices, o seguros, a menos que se cumpla una serie de expectativas. Pues bien, yo estoy aquí para decide que *puede usted sentirse como quiera, en cualquier momento que lo desee.*

En los seminarios que llevo a cabo cerca de mi hogar, en Del Mar, California, hemos creado un sistema divertido para recordamos quién es el verdadero responsable de nuestras emociones. Esos seminarios se llevan a cabo en una exquisita residencia para veraneantes de

cuatro estrellas, el Inn L' Auberge, situado justo frente al océano, y cerca de la estación de tren. Unas cuatro veces al día se oye el fuerte silbido del tren al pasar. Algunos de los que participan en el seminario se sienten irritados por la interrupción (recuerde que hasta entonces no sabían nada sobre el vocabulario transformacional), por lo que decidí que ésta me ofrecía una oportunidad perfecta para transformar la frustración en diversión. «A partir de ahora -dije-, cada vez que oigamos el silbido del tren, lo celebraremos. Quiero comprobar hasta qué punto pueden sentirse bien cada vez que oigan ese silbido. Siempre estamos esperando a que aparezca la persona o la situación adecuadas para sentimos bien. Pero ¿quién determina si ésta es la persona o la situación adecuadas? Cuando ustedes se sienten bien, ¿quién les hace sentirse bien? ¡Ustedes mismos! Lo que sucede es que tienen establecida una regla según la cual deben esperar hasta que A, B o C se produzcan para sentirse bien. ¿Por qué esperar? ¿Por qué no establecer una regla estipulando que cada vez que oigamos el silbido de un tren nos sentiremos automáticamente de forma estupenda? Lo bueno es que, probablemente, el silbido del tren es mucho más constante y predecible que las personas o las situaciones que cada cual espera para sentirse bien.»

Ahora, cada vez que oímos el silbido del tren, surge el júbilo entre los presentes. La gente salta inmediatamente de sus asientos, grita y aúlla de alegría, y actúa como maniacos estúpidos, incluyendo a médicos, abogados y ejecutivos, personas supuestamente inteligentes, antes de llegar. Cuando todos vuelven a sentarse, se oyen las risas desatadas. ¿Cuál es, la lección? ¡Que no tenemos que esperar a nada o a nadie! No necesita ninguna razón especial para sentirse bien; puede decidir sentirse bien ahora mismo, sencillamente porque está vivo, y porque así lo desea.

Por lo tanto, si es usted la fuente de todas sus emociones, ¿por qué no se siente bien durante todo el tiempo? Ello se debe, una vez más, a que sus llamadas emociones negativas le están transmitiendo un mensaje. ¿Cuál es el mensaje de estas señales para la acción? Le están diciendo que aquello que está haciendo ahora no funciona, que la razón por la que siente dolor es, o bien la f9rma en que percibe las cosas, o los procedimientos que está usando y; específicamente, la forma en que comunica sus necesidades y deseos a los demás, o las acciones que está llevando a cabo.

Lo que está haciendo no produce los resultados que desea, por lo que tiene que cambiar su actitud. Recuerde que sus percepciones se hallan controladas por aquello sobre lo que enfoca la atención, y por los significados que interpreta de las cosas: Y usted puede cambiar su percepción en un momento, limitándose a cambiar la forma en que utiliza su fisiología, o haciéndose una pregunta mejor.

Sus procedimientos incluyen su estilo de comunicación.

Quizás ha sido demasiado duro en su forma de comunicarse, o quizás el procedimiento elegido ni siquiera logra comunicar sus necesidades, y espera que los demás sepan lo que usted necesita. Eso podría crear una gran cantidad de frustración, enfado y heridas en su vida. Quizás esta señal para la acción de sentirse herido está tratando de decirle lo que necesita hacer para cambiar su forma de comunicarse, de modo que no vuelva a sentirse herido en el futuro. Sentirse deprimido es otra llamada para la acción, que le dice que necesita cambiar su percepción de que los problemas a los que se enfrenta son permanentes o se hallan fuera de control. O quizá necesite emprender alguna acción física para manejar un ámbito de su vida y recordar, una vez más, que es usted quien se encuentra al frente de la situación. .

Éste es el verdadero mensaje de todas sus señales para la acción. Lo único que hacen es tratar de apoyarle para que emprenda una acción tendente a cambiar la forma en que piensa, para cambiar su forma de percibir las cosas, o los procedimientos que utiliza para comunicarse o comportarse. Estas llamadas a la acción están ahí para recordarle que no tiene por qué ser como la mosca que se abalanza una y otra vez contra el cristal, tratando de atravesarlo; si no cambia de actitud, jamás lo conseguirá, ni siquiera con toda la persistencia

del mundo. Sus señales para la acción le están susurrando (¡quizás incluso gritándole!), a través de la experiencia del dolor, que necesita cambiar lo que está haciendo.

SEIS PASOS PARA EL DOMINIO EMOCIONAL

He descubierto que, cada vez que siento una emoción dolorosa, puedo dar seis pasos para romper con rapidez mis pautas limitado ras, encontrar el beneficio de esa emoción, situarme en una posición que me permita aprender la lección para el futuro y eliminar más rápidamente el dolor que me produce. Revisemos brevemente esos seis pasos.

Paso uno:
Identifique lo que está sintiendo realmente.

La gente se siente con frecuencia tan sobrecargada que ni siquiera sabe lo que le pasa. Lo único que sabe es que está siendo «atacada» por todas esas emociones y sentimientos negativos.

En lugar de sentirse sobrecargado, deténgase por un momento y pregúntese: « ¿Qué estoy sintiendo ahora realmente?» Si lo primero que piensa es: «Me siento enojado», empiece por preguntarse: « ¿Me siento realmente enojado? ¿O se trata de algo más? Quizás, en realidad, lo que me siento es herido. O me siento como si hubiera perdido algo». Dése cuenta de que sentirse herido, tener la sensación de pérdida no es tan intenso como sentirse enojado. El simple hecho de tomarse un momento para identificar lo que está sintiendo realmente, y empezar a cuestionar sus emociones, es suficiente para disminuir la intensidad emocional que experimenta y, en consecuencia, podrá afrontar la situación con mucha mayor facilidad y rapidez.

Si, por ejemplo, dice: «Ahora mismo me siento rechazado», puede preguntarse: « ¿Me siento realmente rechazado, o quizás experimento una sensación de separación de la persona a la que amo? ¿Me siento rechazado, o acaso un poco incómodo?» Recuerde el poder del vocabulario transformacional para disminuir' de inmediato su intensidad. Al identificar lo que está sintiendo realmente, puede disminuir aún más la intensidad, lo que le facilita aprender de la emoción.

Pasó dos:
Reconozca y aprecie sus emociones, sabiendo que éstas le apoyan.

Uno nunca quiere que sus emociones sean erróneas. La idea de que cualquier cosa que sienta es «errónea» constituye una forma de destruir la comunicación sincera consigo mismo, así como con los demás. Agradezca el hecho de que haya una parte de su cerebro que le envía una señal de apoyo, una llamada a la acción para efectuar un cambio, ya sea en su percepción de algún aspecto de su vida o en sus acciones. Si está dispuesto a confiar en sus emociones, sabiendo que, aun cuando no las comprenda en ese momento, todas y cada una de las que experimenta están ahí para apoyarle a efectuar un cambio positivo, detendrá inmediatamente la guerra que antes libraba consigo mismo. En lugar de eso, se sentirá moviéndose hacia soluciones sencillas. Convertir una emoción en algo «erróneo» raras veces logrará que ésta sea menos intensa.

Aquello a lo que se resista, tenderá a persistir. Cultive la sensación de aprecio por todas sus emociones y, lo mismo que un niño que necesita atención, descubrirá que sus emociones se «calman» casi de inmediato.

Pasó tres:
Tenga curiosidad por el mensaje que le ofrece esta emoción.

¿Recuerda el poder de cambiar los estados emocionales? Si se sitúa en un estado mental en el que sienta verdadera curiosidad por aprender algo, eso constituye una verdadera interrupción de pauta de cualquier emoción y le permite aprender mucho sobre sí mismo. Sentir curiosidad le ayuda a dominar su emoción, a solucionar el desafío, y evita que el mismo problema vuelva a surgir en el futuro.

Al empezar a sentir la emoción, sienta curiosidad por lo que ésta tiene que ofrecerle en realidad. ¿Qué necesita hacer ahora mismo para mejorar las cosas? Si se siente solitario, por ejemplo, experimente curiosidad y pregúntese: « ¿Es posible que esté interpretando malla situación y entienda que me siento solo cuando en realidad dispongo de toda clase de amigos? Si les hiciera saber que deseo visitarles, ¿no les encantaría a ellos visitarme también a mí? ¿Me está enviando mi sensación de soledad el mensaje de que necesito emprender una acción, salir más y conectar con la gente?»

He aquí cuatro preguntas que puede hacerse para sentir curiosidad acerca de sus emociones:

¿Qué es lo que deseo sentir realmente?
¿Qué tendría que creer para sentirme como me he estado sintiendo?
¿Qué estoy dispuesto a hacer para crear una solución y manejar esto ahora mismo?
¿Qué puedo aprender de esto?

Al experimentar curiosidad por sus emociones, aprenderá distinciones importantes acerca de ellas, no sólo hoy, sino también en el futuro.

Pasó cuatro:
Obtenga confianza en sí mismo.

Confíe: en que puede manejar esta emoción inmediatamente. *La forma más rápida, sencilla y poderosa que conozco de manejar cualquier emoción consiste en recordar algún otro momento en que haya experimentado una emoción similar, y darse cuenta de que entonces logró manejar esta emoción con éxito. Puesto que la controló en el pasado, seguramente podrá volver a hacerlo hoy*. La verdad es que, si ha experimentado alguna otra vez esta señal para la acción y ha pasado por ella, ya dispone de una estrategia acerca de cómo cambiar sus estados emocionales.

Así pues, deténgase ahora mismo y piense en aquel otro momento en que experimentó las mismas emociones, y en cómo las afrontó de una forma positiva utilice eso como modelo a imitar o como lista de comprobación para lo que puede hacer ahora mismo con objeto de cambiar cómo se siente. ¿Qué hizo en aquella otra ocasión? ¿Cambió aquello sobre lo que enfocaba la atención, las preguntas que se hizo, sus percepciones? ¿O emprendió acaso alguna clase de acción nueva? Decida hacer lo mismo ahora, con la confianza de que pasará lo mismo que en la ocasión anterior.

Si se siente deprimido, por ejemplo, y había logrado cambiar antes esa situación "pregúntese: « ¿Qué hice en aquel entonces?» ¿Emprendió alguna acción nueva como salir a correr o hacer algunas llamadas telefónicas? Una vez que disponga de algunas distinciones acerca de lo que hizo en el pasado, haga lo mismo ahora, y verá cómo obtiene resultados similares.

Paso cinco: Asegúrese de que puede manejar esto no sólo hoy, sino también en el futuro.

Quiere usted sentirse seguro de que puede manejar esta emoción con facilidad eh el futuro, desplegando para ello un gran plan. Una forma de conseguido consiste en recordar las formas en que manejó la situación en el pasado, y ensayar el manejo de situaciones similares cuando esta señal para la acción vuelva a presentarse en el futuro. Imagínese viendo, escuchando y sintiendo que maneja la situación con facilidad. Las repeticiones de estos ensayos, si se hacen con suficiente intensidad emocional, crearán un camino neural de certidumbre de que puede manejar con facilidad estos desafíos.

Además, anote tres o cuatro formas en las que podría cambiar su percepción cuando surja una señal para la acción, o formas con las que cambiar cómo comunica sus sentimientos o necesidades, o con las que podría cambiar las acciones que emprendió en esta situación en particular.

Pasó seis: Anímese y emprenda la acción.

Ahora que ya ha completado los cinco primeros pasos (identificar lo que está sintiendo realmente, apreciar la emoción en lugar de luchar contra ella, sentir curiosidad por lo que significa realmente y por la lección que le ofrece, y aprender de ella, imaginar cómo puede darle la vuelta a la situación imitando las estrategias pasadas que le dieron buenos resultados en el manejo de la emoción, y ensayar la forma de afrontada en situaciones futuras, instalando una sensación de certidumbre al respecto), el paso final a dar resulta evidente: ¡anímese y emprenda la acción! Déjese animar por el hecho de que puede manejar esta emoción con facilidad, y emprenda alguna acción inmediata para demostrado. No se quede empantanado en las emociones limitado ras que esté experimentando. Exprésese utilizando lo que haya ensayado internamente para crear un cambio en su percepción o en sus acciones. Recuerde que las nuevas distinciones que acaba de establecer cambiarán la forma en que se sienta, y no sólo hoy, sino también cómo afrontará esta emoción en el futuro.

Con estos seis sencillos pasos, puede dominar virtualmente cualquier emoción que aparezca en su vida. Si se encuentra afrontando de nuevo la misma emoción, de forma recurrente, el método de los seis pasos le ayudará a identificar la pauta y a cambiada en un período de tiempo muy cortó.

Así pues, practique el uso de este sistema. Al igual que sucede con todo lo que es nuevo, es posible que al principio le parezca incómodo, pero, cuanto más lo practique, más fácil le resultará usado, y no tardará en sentirse capaz de navegar a través de lo que antes quizá consideraba como campos minados emocionales. Lo que verá en su lugar será un campo de métodos personales de entrenamiento que le guiarán en cada paso que dé a lo largo del camino, mostrándole hacia dónde tiene que dirigirse para alcanzar sus objetivos.

Recuerde que el mejor momento para manejar una emoción es aquel en el que empiece a sentirla. Resulta mucho más difícil interrumpir una pauta emocional una vez que ésta se ha puesto en marcha: Mi filosofía es: «Mate al monstruo cuando todavía es pequeño». Utilice este sistema cuanto antes, desde el momento en que la señal para la acción se dé a conocer, y ya verá cómo se siente capaz de manejar con rapidez cualquier emoción.

LAS DIEZ SEÑALES PARA LA ACCION

Sólo con dar estos seis pasos, ya puede cambiar la mayoría de sus emociones. Pero, para no tener que utilizar ni siquiera estos seis pasos, quizá le resulte útil tener una comprensión consciente de qué posible mensaje están tratando se transmitirle las emociones más importantes o señales para la acción. A continuación, compartiré con usted las diez emociones fundamentales que la mayoría de la gente trata de evitar, pero que usted utilizará para impulsarse a emprender la acción.

El hecho de leer esta lista de señales para la acción no le proporcionará un dominio inmediato de sus emociones. Para obtener los beneficios tiene que usar estas distinciones de forma consistente. Le sugiero que vuelva a leer varias veces esta sección, subrayando aquellos ámbitos que sean especialmente significativos para usted, y anotando las señales para la acción en una tarjeta que puede llevar consigo a todas partes, como recordatorio de lo que la emoción significa realmente para usted y qué acción puede emprender para utilizarla. Adhiera una de estas pequeñas tarjetas a la visera de su coche, no sólo para verla durante el día, sino para hacerlo también en el caso de Verse metido en un embotellamiento de tráfico y empezar a sentirse «hervir de rabia»; en tal caso, podrá revisar la tarjeta y recordar así la naturaleza positiva de los mensajes que está recibiendo.

Empecemos por la llamada a la acción más básica de todas:
La emoción de la...

1. INCOMODIDAD. Las emociones de incomodidad no tienen una cantidad tremenda de intensidad, pero nos molestan y crean en nosotros la angustiosa sensación de que las cosas no están bien.

El mensaje:

El aburrimiento, la impaciencia, la inquietud, la tensión o una leve sensación de desconcierto le transmiten el mensaje de que algo no está bien del todo. Quizá no tiene bien sintonizada su forma de percibir las cosas, o las acciones que está llevando a cabo no producen los resultados que desea.

La solución:

Afrontar las emociones de incomodidad es bien simple:

1) Utilice las habilidades que ya ha aprendido en este libro para cambiar su estado de ánimo.

2) Clarifique lo que desea.

3) Refine sus acciones. Pruebe una actitud ligeramente diferente y vea si puede cambiar inmediatamente la forma en que siente la situación y/o cambiar la calidad de los resultados que está produciendo.

Al igual que sucede con todas las emociones, los sentimientos de incomodidad se intensificarán si no los afronta. La incomodidad es algo doloroso, pero la anticipación del posible dolor emocional es mucho más intensa que la propia incomodidad que esté experimentando en ese momento. Usted y yo necesitamos recordar que nuestra imaginación puede hacer que las cosas sean diez veces más intensas que cualquier cosa que podamos

experimentar en la vida real. De hecho, tanto en el ajedrez como en las artes marciales hay un axioma válido en este caso: «La amenaza del ataque produce un mayor efecto que el ataque en sí mismo». Cuando empezamos a anticipar dolor, sobre todo cuando se trata de niveles intensos, desarrollamos a menudo la señal para la acción del...

2. **TEMOR.** Las emociones de temor incluyen todo lo que va desde niveles bajos de preocupación y recelo hasta una intensa preocupación, ansiedad, susto e incluso terror. Los temores sirven para un propósito, y su mensaje es sencillo.



¡Tenemos un presente para ustedes Hojetrouxemos un **Experto en Motivación**!

El mensaje:

El temor es, simplemente, la anticipación de algo que no tardará en ocurrir y para lo que hay que estar preparado. Tenemos que preparamos para afrontar la situación, o hacer algo para cambiarla. La tragedia consiste en que la mayoría de las personas tratan de negar su temor, o se dejan arrastrar por él. Ninguna de esas dos actitudes respeta el mensaje que el temor intenta transmitimos, por lo que continuará persiguiéndonos insistiendo en transmitirle ese mensaje. Usted no desea rendirse al temor, ni amplificarlo empezando a pensar en lo peor que puede suceder, como tampoco desea aparentar que no está presente.

La solución:

Revise aquello por lo que se sentía temeroso, y evalúe lo que debe hacer para prepararse mentalmente. Imagine qué acciones necesita emprender para afrontar la situación del mejor modo posible. A veces, ya hemos llevado a cabo todos los preparativos que podíamos para afrontar algo; no hay nada más que podamos hacer, a pesar de lo cual seguimos sintiendo temor. Es el momento propicio para utilizar el antídoto contra el temor: tiene que tomar la decisión de tener fe, sabiendo que ya ha hecho todo lo que podía hacer para prepararse a afrontar lo que esté temiendo, y que la mayoría de los temores que surgen en la vida nunca llegan a convertirse en realidad. Si lo hacen, puede usted sentirse....

3. HERIDO. Si hay una emoción que parezca dominar las relaciones humanas, tanto personales como profesionales, es la emoción de sentirse herido. Las sensaciones de daño suelen verse generadas por una sensación de pérdida. Cuando la gente se siente herida, a menudo critica duramente a los demás. Necesitamos escuchar el verdadero mensaje que nos transmite esta emoción.

El mensaje:

El mensaje que nos ofrece la sensación de sentimos heridos es que abrigamos una expectativa que no se ha cumplido. Esta sensación surge muchas veces cuando esperamos que alguien cumpla su palabra y no lo hace (aun cuando no le haya dicho usted lo que espera,

como sucede, por ejemplo, cuando espera que una persona no comparta lo que usted le haya dicho confidencialmente). En este caso, experimenta una sensación de pérdida de intimidad con esa persona, y quizás incluso una pérdida de confianza. Esa sensación de pérdida es lo que crea la sensación de sentirse herido.

La solución:

1) Debe darse cuenta de que, en realidad, es muy posible que no haya perdido nada. Quizá lo que necesitaba perder es la falsa percepción de que esa persona está tratando de herirle o hacerle daño. Quizás ella no se haya dado cuenta del impacto que sus acciones pueden tener sobre su vida.

2) En segundo lugar, tómese un momento y vuelva a evaluar la situación. Pregúntese: « ¿Hay realmente alguna pérdida aquí? ¿O acaso estoy juzgando esta situación demasiado pronto o con excesiva dureza?».

3) Una tercera solución que puede ayudarle a desprenderse de la sensación de sentirse herido consiste en comunicar a la persona implicada, de forma elegante y apropiada, su sentimiento de pérdida. Dígale: «El otro día, cuando ocurrió tal y tal cosa, interpreté erróneamente que eso no te importaba, y experimenté una sensación de pérdida. ¿Puedes explicarme lo que sucedió en realidad?». Al cambiar su estilo de comunicación y clarificar lo que está sucediendo en realidad, descubrirá con frecuencia que la herida desaparece en un momento.

No obstante, si no se enfrenta con la sensación de sentirse herido, ésta se amplifica a menudo y se transforma en...

4. ENFADO. Las emociones de cólera incluyen todo lo que va desde sentirse suavemente irritado hasta el propio enfado, el resentimiento, la furia o el sentirse encolerizado.

El mensaje:

El mensaje del enfado consiste en que alguna otra persona ha violado una regla o criterio importantes en su vida, aun que esa persona también puede ser usted mismo. (Hablaremos más al respecto en el capítulo dieciséis, que trata sobre las reglas.) Al recibir el mensaje del enfado, debe comprender que puede cambiar esta emoción en un momento.

La solución:

Para ello, tiene que:

1) Darse cuenta de que puede haber interpretado mala situación, que su enfado con esa persona que puede haber roto sus reglas puede estar basado en el hecho de que ella no conoce lo que es importante para usted (aunque usted crea que debiera conocerlo).

2) Darse cuenta de que, aun cuando una persona rompa uno de sus propios criterios, las reglas que usted aplica no son necesariamente las «correctas», aunque tenga la impresión de que sí lo son.

3) Hágase preguntas más capacitadoras, como, por ejemplo: «A la larga, ¿es cierto que le importo realmente a esta persona?» Interrumpa la pauta del enfado preguntándose: « ¿Qué puedo aprender de esto? ¿Cómo puedo comunicar la importancia que tienen para mí estos criterios, y hacérselo saber a esta persona de una forma que la induzca a ayudarme y a evitar la violación de mis propios criterios en el futuro?»

Por ejemplo, si se siente enfadado, cambie su percepción; quizás esa persona no conocía las reglas que usted aplica. O cambie su procedimiento; quizá no logró usted comunicarle con efectividad cuáles eran sus necesidades reales". O cambie su comportamiento; dígales claramente a los demás, por ejemplo: «Eh, esto es un asunto privado. Prométeme que no lo compartirás con nadie; para mí es algo realmente importante».

Para muchas personas, el enfado consistente, o el no lograr satisfacer los propios criterios y reglas, conduce a la...

5. FRUSTRACIÓN. La frustración puede proceder de muy diversas avenidas. Cada vez que nos sentimos rodeados por obstáculos en nuestras vidas, que hacemos continuos esfuerzos sin obtener las recompensas que esperamos, tendemos a sentir la emoción de la frustración.

El mensaje:

El mensaje de la frustración es una señal de excitación. Significa que su cerebro está convencido de que podría: hacer las cosas mejor de lo que las está haciendo ahora. La frustración es muy diferente a la desilusión, que es el sentimiento de que hay algo que desea en la vida, pero que nunca logra alcanzar. En contraste, la frustración es una señal muy positiva. Significa que la solución a su problema se encuentra al alcance, pero que lo que está haciendo en la actualidad no funciona, por lo que necesita cambiar su actitud para alcanzar su objetivo. Es una señal para que sea más flexible. ¿Cómo puede enfrentar se a la frustración?

La solución:

Sencillamente:

1) Darse cuenta de que la frustración es su amiga, y buscar frenéticamente" nuevas formas de obtener un resultado. ¿Cómo puede flexibilizar su actitud?

2) Obtenga alguna información sobre cómo afrontar la situación. Encuentre un modelo que imitar, alguien que haya encontrado ya una forma de conseguir lo que desea. Pregúntele cómo puede usted ser más efectivo para producir el resultado deseado.

3) Siéntase fascinado por lo que pueda aprender y que sea capaz de ayudarle a manejar este desafío, no sólo hoy, sino también en el futuro, y hacerlo de un modo que consuma muy poco tiempo y energía, y que le produzca una sensación de alegría.

No obstante, mucho más devastadora que la frustración es la emoción de la...

6. DESILUSIÓN. La desilusión puede ser una emoción muy destructiva si no la afronta con rapidez. Se trata de la devastadora sensación de sentirse «desinflado» o de que algo se le va a escapar a uno para siempre. Cualquier cosa que le haga sentirse triste o derrotado como resultado de esperar más de lo que consigue, produce desilusión.

El mensaje:

El mensaje que ofrece la desilusión es el de que, probablemente, no va a producirse una de las expectativas que usted tenía (un objetivo que realmente deseaba alcanzar), por lo que ha llegado el momento de cambiar sus expectativas y hacerlas más apropiadas a la situación, y emprender la acción para establecer de inmediato y alcanzar un nuevo objetivo. Y ésa es precisamente la solución.

La solución:

La solución a la desilusión consiste en:

1) Imaginar inmediatamente algo que pueda aprender de esta situación y que le ayude en el futuro a alcanzar' eso mismo que anda usted persiguiendo.

2) Establecer un nuevo objetivo, algo que sea incluso más inspirador y hacia lo que pueda realizar un progreso inmediato.

3) Darse cuenta de que quizás esté juzgando demasiado pronto. Las cosas por las que se siente desilusionado suelen ser desafíos temporales, muy parecidos a la historia de Billy Joel, en el capítulo segundo. Como ya le he dicho, usted y yo necesitamos recordar que los retrasos de Dios no son sus negativas. Es posible que se encuentre usted en lo que yo denomino «tiempo de espera». A menudo, la gente se predispone para la desilusión al establecer expectativas completamente irreales. Si va y planta una semilla hoy mismo, no puede regresar mañana con la esperanza de ver un árbol.

4) Una cuarta gran solución para afrontar la desilusión consiste en darse cuenta de que una situación no ha terminado todavía, y que es necesario desarrollar más paciencia. Vuelva a evaluar por completo lo que desea realmente, y empiece a desarrollar un plan más efectivo para conseguido.

5) El antídoto más poderoso para la emoción de la desilusión consiste en cultivar una actitud de expectativa positiva acerca de lo que sucederá en el futuro, independientemente de lo que haya ocurrido en el pasado.

La desilusión definitiva que podemos experimentar suele expresarse como una emoción de...

7. CULPA. Las emociones de culpa, lamentación y remordimiento se encuentran entre aquellas que los seres humanos evitan más en la vida; yeso es valioso. Se trata de emociones dolorosas, pero también ellas cumplen una función valiosa, que sólo es aparente una vez que hemos escuchado el mensaje que nos transmiten.

El mensaje:

La sensación de culpa le dice que ha violado uno de sus propios y elevados criterios, y que tiene que hacer algo inmediatamente para asegurarse de no volver a violar ese criterio en el futuro. Si recuerda, en el capítulo sexto dije que alguien obtiene apalancamiento cuando vincula dolor a algo. Si se vincula un dolor intenso a un comportamiento, esa persona terminará por cambiado, y el apalancamiento más fuerte es el dolor que podemos causamos a nosotros mismos. La culpa constituye el apalancamiento definitivo para que mucha gente cambie su comportamiento. No obstante, algunas personas tratan de afrontar su culpa negándola o suprimiéndola. Desgraciadamente, eso no suele funcionar. La culpa no desaparece, sino que se fortalece más.

El otro extremo consiste en rendirse y sumergirse en la culpa, donde empezamos a aceptar el dolor y experimentamos una incapacidad adquirida. No es ése el propósito de la culpa, diseñada, una vez más, para impulsamos hacia la acción capaz de crear el cambio. La gente no logra comprenderlo así y a menudo experimenta tanto remordimiento por algo que hizo que incluso se permite sentirse inferior durante el resto de sus vidas. Y ése no es el mensaje de la culpa, que aparece para asegurarse de que o bien evita comportamientos, a partir de la certeza, que éstos conducirán a la culpa, o, si ha violado ya su propio criterio, aparece para inducir suficiente culpa como para que vuelva usted a comprometerse con un criterio más elevado. Una vez que haya enderezado el viejo comportamiento por el que se sentía culpable, y sea sincero y consistente, continúe adelante.

La solución:

1) Reconocer que, de hecho, ha violado usted un criterio fundamental propio.

2) Comprometerse absolutamente a lograr que ese comportamiento no vuelva a producirse en el futuro. Ensaye en su mente cómo, si pudiera volver a vivir la situación, podría enfrentarse con ella de una forma que sea consistente con sus propios y elevados criterios' personales. Al comprometerse, más allá de cualquier sombra de duda, con la decisión de no permitir que ese comportamiento vuelva a producirse, tiene el derecho a desprenderse de su culpa. En tal caso, la culpa ha servido para su propósito: impulsarle hacia un criterio más elevado en el futuro. Utilícela, y no se deje absorber por ella.

Algunas personas se castigan mental y emocionalmente porque no logran cumplir con los criterios que han establecido para sí mismas en virtualmente todos los aspectos de su vida. Como resultado de ello, la mayoría de esas personas experimentan un sentimiento de...

8. INADECUACIÓN. Este sentimiento de «no ser digno de» aparece cada vez que tenemos la sensación de no poder hacer algo que deberíamos ser capaces de hacer. El desafío, claro está, consiste en que a menudo hemos establecido una regla completamente injusta para

determinar si somos inadecuados o no. En primer lugar, comprenda el mensaje que le transmite la sensación de inadecuación.

El mensaje:

El mensaje es que, en la actualidad, no alcanza usted el nivel de habilidad necesaria para la tarea a llevar a cabo. Le está comunicando que necesita más información, comprensión, estrategias, herramientas o confianza en sí mismo.

La solución:

1) Pregúntese: « ¿Se trata realmente de una emoción apropiada para que la sienta en esta situación? ¿Soy realmente inadecuado, o tengo que cambiar acaso la forma en que percibo las cosas?» Quizá se haya convencido a sí mismo de que, para sentirse adecuado, tiene que salir al escenario y superar lo que hace Michael Jackson. Se trataría, probablemente, de una percepción inapropiada.

Si su sentimiento está justificado, el mensaje de la inadecuación es que necesita encontrar una forma de hacer algo mejor de lo que ha estado haciéndolo. En tal caso, la solución también es evidente:

2) Cada vez que se sienta inadecuado, aprecie el valor que eso le transmite para cambiar. Recuerde que no es usted «perfecto», y que tampoco tiene por qué serlo. Al darse cuenta de ello, puede empezar a sentirse adecuado en el momento en que decida comprometerse con CANI, la mejora constante e interminable en este ámbito concreto.

3) Encuentre un modelo a imitar, alguien que sea efectivo en el ámbito en el que usted se siente inadecuado, y obtenga algo de entrenamiento de esa persona. El proceso de decidir dominar este ámbito de su vida y realizar incluso pequeños progresos, ya es suficiente para lograr que una persona que se siente incapaz de hacer una cosa empiece a convertirse en alguien que está aprendiendo. Esta emoción es crítica porque, cuando la persona se halla en este estado anímico, tiende a caer en la trampa de la incapacidad adquirida y empieza a considerar el problema como algo insuperable. No podría haber una mentira mayor que ésta. No es que usted esté incapacitado. Puede que no haya sido entrenado, o que no tenga habilidad en un ámbito en particular, pero en modo alguno es lo que piensa. La capacidad para la grandeza es algo que lleva en sí mismo incluso ahora.

Cuando empezamos a sentir que los problemas son permanentes, omnipresentes o que tenemos que afrontar muchas más cosas de las imaginadas, tendemos a sucumbir a las emociones de...

9. SOBRECARGADO O ABRUMADO. La aflicción, la depresión y la impotencia no son más que expresiones de sentirse sobrecargado o abrumado. La aflicción se produce cuando se tiene la sensación de que no hay ningún significado capacitador en algo que ha ocurrido, o de que su vida se ve impactada negativamente por las personas, los acontecimientos o las fuerzas situadas fuera del alcance de su control. Las personas que se encuentran en este estado de ánimo se sienten abrumadas y a menudo empiezan a sentir que nada puede cambiada situación, que el problema es demasiado grande, que es permanente, omnipresente y personal. La gente se deja arrastrar hacia estos estados emocionales cuando percibe el mundo de una forma que le hace sentir que ocurren muchas más cosas de las que es capaz de afrontar, por lo que el ritmo, la cantidad o la intensidad de las sensaciones parece abrumadora.

El mensaje:

El mensaje que le transmite esta preocupación es que necesita volver a evaluar lo que es más importante para usted en estos momentos. Se siente abrumado porque está tratando de afrontar demasiadas cosas al mismo tiempo, Porqué intenta cambiarlo todo de la noche a la mañana, y la sensación de impotencia perturba y destruye más la vida de la persona que cualquier otra cosa.

La solución:

Debe desarrollar inmediatamente una sensación de control sobre su propia vida. Para hacerlo así, simplemente:

1) De entre todas aquellas cosas que afronta en su vida, decida cuál es prioritaria.

2) Ahora, anote todas las cosas que para usted sea importante conseguir, y colóquelas por orden de importancia. El simple hecho de anotarlas en un papel le permitirá experimentar la sensación de estar controlando lo que sucede.

~3) Aborde lo primero que aparece en su lista, y continúe emprendiendo la acción hasta que lo haya dominado. En cuanto haya dominado un ámbito en particular, empezará a desarrollar impulso propio. Su cerebro empezará a darse cuenta de que se ha hecho usted con el control de las cosas, de que ya no se siente sobrecargado, abrumado o deprimido, de que el problema no es permanente y de que siempre se le ocurrirá una solución.

4) Cuando piense que ya es hora de desembarazarse de una emoción abrumadora como la aflicción, enfoque la atención sobre aquello que pueda controlar, y dése cuenta de que en todo ello debe existir algún significado capacitador, aun cuando no lo pueda comprender todavía.

Nuestra autoestima va unida a menudo a nuestra habilidad para controlar el ambiente que nos rodea. Cuando creamos en nuestras propias mentes un ambiente que ejerce exigencias demasiado intensas y simultáneas sobre nosotros, nos sentimos sobrecargados. Pero también disponemos del poder para cambiar eso enfocando la atención sobre aquello que podemos controlar y afrontándolo paso a paso.

No obstante, la emoción que quizá tema más la gente es la desconexión, conocida también como la...

10. SOLEDAD. Cualquier cosa que nos haga sentimos solos, aislados de los demás, pertenece a esta categoría. ¿Se ha sentido alguna vez realmente solo?, No creo que exista nadie que no lo haya experimentado alguna vez.

El mensaje:

El mensaje de la soledad es que necesita relacionarse con la gente. Pero ¿qué significa el mensaje? A menudo, la gente piensa que eso significa mantener una relación sexual, o llegar a intimar con alguien rápidamente. Luego, se siente frustrada, porque, aunque tiene intimidad, sigue sintiéndose sola.

La solución:

1) La solución a la soledad consiste en darse cuenta de que puede usted salir y establecer una relación inmediatamente, y terminar así con la soledad. En todas partes hay personas solícitas para con los demás.

2) Identifique el tipo de relación que necesita. ¿Es acaso una relación íntima? Quizá sólo se trate de una buena amistad, o de alguien que le escuche, o con quien hablar y reír. Tiene que identificar cuáles son sus verdaderas necesidades. Una tercera forma de cambiar su estado emocional cuando se sienta solo consiste en:

3) Recordar aquello que haya de bueno en el hecho de sentirse solo, y que significa: «Realmente, me preocupo por la gente, y me encanta estar con ella. Necesito descubrir qué clase de relación debo establecer con alguien ahora mismo, y luego emprender una acción inmediata para que eso se produzca».

4) A continuación, emprenda una acción inmediata para salir y relacionarse con alguien.

Así pues, aquí tiene su lista de las diez señales para la acción. Como puede ver, cada una de estas emociones le ofrece mensajes capacitadores y un llamamiento para cambiar o bien sus percepciones falsas y limitadoras, o bien sus procedimientos inadecuados, es decir, su estilo de comunicación o sus acciones. Para utilizar plenamente esta lista, recuerde

revisarla varias veces y, con cada repetición, busque y subraye los mensajes positivos que le transmite cada señal, así como las soluciones que puede utilizar en el futuro. Casi todas las emociones «negativas» tienen su base en estas diez categorías, o son algún híbrido de ellas. Pero puede enfrentarse a cualquiera de ellas en la forma que hemos descrito antes: dando los seis pasos, experimentando curiosidad y descubriendo el significado capacitador que le están ofreciendo.

"Debemos cultivar nuestro jardín."
VOLTAIRE.

Piense en su mente, sus emociones y su espíritu como en una especie de jardín. La forma de conseguir una cosecha abundante y nutritiva es plantando semillas como amor, calidez y aprecio, en lugar de semillas como desilusión, enfado y temor. Empiece a pensar en esas señales para la acción como si fueran las malas hierbas que aparecen en su jardín. La presencia de una mala hierba es una llamada para la acción, ¿no le parece? Nos está diciendo: «Tienes que hacer algo; tienes que arrancar esto y dejar espacio para que crezcan plantas mejores y más sanas». Siga cultivando la clase de plantas que desea, y arranque las malas hierbas en cuanto observe su presencia.

Permítame ofrecerle a continuación diez semillas que puede plantar en su jardín. Si las alimenta, enfocando la atención en sentir lo que desea sentir cada día, se elevará hasta un nivel de grandeza. Estas semillas son capaces de crear una vida que florezca y alcance su potencial más elevado. Revisémoslas juntos y tomemos conciencia de que cada una de estas emociones representa un antídoto para cualquiera de las emociones «negativas» que puede haber sentido usted previamente.

LAS DIEZ EMOCIONES DE PODER

1. AMOR Y CALIDEZ: La expresión del amor parece capaz, por sí sola, de fundir cualquier otra emoción negativa con la que entre en contacto. Si alguien se enfada con usted, puede seguir amando a esa persona con facilidad adoptando la creencia esencial extraída del libro Un curso sobre milagros: toda comunicación es una respuesta de amor, o una llamada de auxilio. Si alguien se acerca a usted en un estado herido o enfadado, y usted responde contundentemente pero con amor y una actitud cálida, el estado de ánimo de esa persona terminará por cambiar, y su intensidad desaparecerá.

"Si pudieras amar lo suficiente, podrías convertirte en la persona más poderosa del mundo."
EMMET Fox.

2. APRECIO Y GRATITUD. Estoy convencido de que la mayoría de las emociones poderosas son una expresión de amor, cada una dirigida hacia caminos diferentes. Para mí, el aprecio y la gratitud son dos de las emociones espirituales más importantes, que expresan activamente mi aprecio y amor por todo aquello que me ha regalado la vida, que me han ofrecido la gente y la experiencia. Vivir en ese estado emocional estimulará su vida más que ninguna otra cosa que yo conozca. Cultivar estas emociones es como cultivar la vida. Viva con una actitud de gratitud.

3. CURIOSIDAD. Si quiere crecer realmente en su vida, aprenda a ser tan curioso como un niño. Los niños saben asombrarse, por eso se nos hacen tan simpáticos. Si quiere curarse del aburrimiento, sea curioso. Si es curioso, nada será un trabajo rutinario para usted,

sino que querrá estudiarlo. Cultive la curiosidad y la vida será un estudio interminable lleno de alegría.

4. EXCITACIÓN Y PASIÓN. La excitación y la pasión pueden añadirle jugo a cualquier cosa. La pasión puede transformar cualquier desafío en una tremenda oportunidad. La pasión es el poder desbocado por mover nuestras vidas hacia delante, a un ritmo más rápido que antes. Parafraseando a Benjamín Disraeli, el hombre sólo es realmente grande cuando actúa a partir de sus pasiones. ¿Cómo «obtenemos» pasión? Pues de la misma forma que «obtenemos» amor, calidez, aprecio, agradecimiento y curiosidad: ¡porque decidimos sentirla! Utilice su fisi91pgía: hable con mayor rapidez, visualice imágenes más rápidamente, mueva su cuerpo en la dirección que quiere seguir. No se limite a permanecer sentado casualmente ya pensar. No puede sentirse lleno de pasión si se deja caer pesadamente sobre la silla de su despacho, respira superficialmente y arrastra las palabras al hablar.

5. DETERMINACIÓN. Todas las emociones descritas anteriormente son valiosas, pero hay una que debe experimentar para crear algo duradero y valioso en este mundo. Eso le dictará cómo afrontar las perturbaciones, los desafíos y las desilusiones.

La determinación significa la diferencia entre quedarse empantanado y sentirse alcanzado por el poder iluminador del compromiso. Si lo que quiere es perder peso, haga: esas llamadas telefónicas de negocios, o avance en cualquier cosa, obligándose a hacerla. Sitúese en un estado de determinación de la voluntad.

Todas sus acciones surgirán de esa única fuente, y usted hará automáticamente aquello que se necesita para alcanzar su objetivo. Actuar con determinación significa tomar una decisión congruente y comprometida mediante la que se renuncia a cualquier otra posibilidad.

"La determinación es la llamada del despertador de la voluntad humana."
ANTHONY ROBBINS.

Con determinación puede conseguir cualquier cosa. Sin ella, se encuentra condenado a la frustración y la desilusión. La base del valor estriba en nuestra voluntad de hacer lo que sea necesario, de actuar a pesar del temor. Y el valor es el fundamento del que nace la determinación. La diferencia entre sentirse realizado y sentirse dependiente consiste en el cultivo del músculo emocional de la determinación. Sin embargo, y a pesar de tener toda esa determinación a sus órdenes, asegúrese también de poder romper su propia pauta y cambiar su aproximación a las cosas. ¿Por qué romperse la crisma contra un muro si puede mirar un poco hacia la izquierda y encontrar una puerta para pasar al otro lado? A veces, la determinación puede ser una limitación; en tal caso, necesita cultivar la...

6. FLEXIBILIDAD. Si hay una semilla que plantar capaz de garantizarle el éxito, es la habilidad para cambiar su actitud. De hecho, todas esas señales para la acción (eso que solía llamar emociones negativas) no son más que mensajes para que sea más flexible. Elegir ser flexible significa elegir ser feliz. A lo largo de su vida habrá momentos en los que se encontrará con cosas que no podrá controlar, y la habilidad para ser flexible con sus propias reglas, el significado que dé a las cosas y las acciones que emprenda, determinarán su éxito o fracaso a largo plazo, por, no mencionar su nivel de alegría personal. El junco que se inclina sobrevive al vendaval, mientras que el poderoso roble se resquebrajará. Si cultiva todas las emociones anteriores, seguramente desarrollará...

7. CONFIANZA EN SÍ MISMO. La confianza inconmovible en sí mismo es la sensación de certidumbre que todos deseamos. La única forma de experimentar confianza de

forma consistente, incluso en ambientes y situaciones que no ha experimentado previamente, es a través del poder de la fe. Imagine y siéntase seguro acerca de las emociones que se merece tener ahora, en lugar de esperar a que surjan espontáneamente algún día, en un futuro distante. Cuando se tiene confianza en uno mismo, se está dispuesto a experimentar, a situarse en primera línea. Una forma de desarrollar la fe y la confianza consiste en practicadas. Si yo le preguntara si tiene la suficiente confianza en sí mismo como para atarse los zapatos, estoy convencido de que me contestaría afirmativamente, sin la menor sombra de duda. ¿Por qué? ¡Sólo porque ya lo ha hecho miles de veces! Así pues, practique la confianza usándola de forma consistente y hasta le extrañarán los dividendos que le reporta en cada ámbito de su vida.

Para conseguir hacer cualquier cosa, es imperativo ejercitar la confianza en sí mismo, antes que el temor. La tragedia que sucede en las vidas de muchas personas es que evitan hacer cosas porque tienen miedo; incluso se sienten mal acerca de las cosas, antes de que sucedan. Pero recuerde: la fuente del éxito extraordinaria encuentra a menudo su origen en una serie de creencias bien "alimentadas, para las que el individuo no dispone de referencias previas. La habilidad para actuar con fe es lo que permite progresar a la raza humana.

Otra emoción que experimentará automáticamente una vez que haya logrado cultivar todas las anteriores es...

8. ALEGRÍA. Cuando añadí la alegría a mi lista de valores más importantes, la gente comentó: «Hay algo diferente en ti.

Ahora pareces sentirte tan feliz». Me di cuenta entonces de que había sido feliz, pero que eso no se había reflejado en mi cara. Hay una gran diferencia entre sentirse feliz interiormente y mostrarse alegre exteriormente. La alegría exterior incrementa la autoestima, hace que la vida sea más divertida, y también consigue que la gente que le rodea a uno se sienta más feliz. La alegría tiene el poder de eliminar los sentimientos de temor, de sentirse herido, enojado, frustrado, desilusionado, deprimido, culpable e inadecuado. Habrá alcanzado la alegría el día en que se dé cuenta de que las cosas no mejorarán más que sintiéndose alegre, al margen de lo que suceda a su alrededor.

Sentirse alegre no significa que es usted un irresponsable o que mira el mundo a través de unos cristales de color de rosa y se niega a reconocer los desafíos que se le plantean. Sentirse alegre significa que es usted increíblemente inteligente, porque sabe que, si vive la vida en un estado de placer (tan intenso como para transmitir una sensación de alegría a quienes le rodean), puede tener el impacto de afrontar prácticamente cualquier desafío que surja en su camino. Cultive la alegría y no tendrá que prestar mucha atención a ninguna de esas «dolorosas» señales para la acción. Facilite el sentirse alegre plantando la semilla de la...

9. VITALIDAD. El manejo de este ámbito es crítico. Si no se ocupa del cuidado de su cuerpo físico, le será más difícil disfrutar de estas emociones. Asegúrese de disponer de vitalidad física; recuerde que todas las emociones se hallan dirigidas a través de su cuerpo. Si se siente emocionalmente desequilibrado, necesita mirar lo básico. ¿Cómo es su respiración? Cuando la gente se siente tensa, deja de 'respirar, socavando su vitalidad. Aprender a respirar adecuadamente es el camino más importante a seguir hacia una buena salud. Otro elemento crítico de la vitalidad física consiste en asegurarse de tener un nivel abundante de energía nerviosa.

¿Cómo se consigue eso? Dése cuenta que cada día gasta energía nerviosa a través de sus acciones y, por muy evidente que parezca, necesita asegurarse que descansa y se recarga. Y a propósito, ¿cuánto duerme usted? Si duerme regularmente entre ocho y diez horas diarias, probablemente está durmiendo demasiado. Se ha descubierto que lo óptimo para la mayoría de la gente es de seis a siete horas. En contra de la creencia popular, el permanecer sentado y

quieto no preserva la energía. La verdad es que suele ser entonces cuando uno se siente más cansado. El sistema nervioso humano necesita moverse para tener energía. Hasta cierto punto, gastar energía le proporciona una mayor sensación de energía. Al moverse, el oxígeno fluye a través de su sistema, y ese nivel físico de salud crea la sensación emocional de vitalidad que le ayudará a afrontar cualquier desafío negativo que pueda tener en su vida. * Para más información sobre cómo incrementar su vitalidad física, véase Poder sin límites, capítulo 10: «Energía: el combustible de la excelencia».

La sensación de vitalidad es una emoción crítica que debe cultivar para manejar virtualmente cualquier emoción que surja en su vida, por no mencionar el recurso crítico para experimentar una pasión consistente.

Una vez que su jardín esté lleno con estas emociones poderosas, entonces puede compartir su cosecha a través de la...

10. CONTRIBUCIÓN. Hace años, recuerdo que pasé por uno de los momentos más difíciles de mi vida. Cuando me hallaba conduciendo por la autopista en medio de la noche. Me preguntaba una y otra vez:

« ¿Qué necesito para darle la vuelta a mi vida?» De pronto, una visión me asaltó y fue tan intensa, que tuve que detener el coche inmediatamente y anotar en mi diario una frase clave: «El secreto de la vida es dar».

No hay ninguna otra emoción más enriquecedora que yo conozca en la vida que la sensación de que lo que uno es como persona, algo que se ha dicho o hecho, ha aumentado de algún modo la experiencia vital de alguien que le importe, o quizá de alguien a quien ni siquiera conoce. Las historias que me conmueven más profundamente se refieren a personas que siguen la emoción más espiritual de todas: la de ocuparse incondicionalmente de los demás y actuar en beneficio de ellos. Cuando vi la obra musical Les Miserables, me sentí profundamente conmovido por el personaje de Jean Valjean porque era un hombre bueno que quería dar mucho a los demás. Deberíamos cultivar cada día esa sensación de contribución, enfocando la atención no sólo sobre nosotros mismos, sino también sobre los demás.

No obstante, tenga cuidado de no caer en la trampa de ayudar a los demás a su propia costa; representar el papel de mártir no concuerda con el verdadero sentido de la contribución. Pero si puede darse a sí mismo y a los demás, y hacerlo en una escala mensurable que le permita saber que su vida ha importado, tendrá un sentido de la conexión con la gente y una sensación de orgullo y autoestima que jamás podrán proporcionarle ni el dinero ni los logros, la fama o el reconocimiento. El sentido de la contribución hace que la vida valga la pena. ¡Imagine cuánto mejor sería el mundo si todos nosotros cultiváramos el sentido de la contribución!

Las diez señales para la acción:	Las diez emociones de poder:
1. Incomodidad.	1. Amor y calidez.
2. Temor.	2. Aprecio y gratitud.
3. Herido.	3. Curiosidad.
4. Enfado.	4. Excitación y pasión.
5. Frustración.	5. Determinación.
6. Desilusión.	6. Flexibilidad.
7. Culpa.	7. Confianza en sí mismo
8. Inadecuación.	8. Alegría.
9. Sobrecargado, abrumado.	9. Vitalidad.
10. Soledad.	10. Contribución.

Plante estas emociones diariamente y observe cómo toda su vida crece con una vitalidad como no había soñado antes. Aquí tiene, para revisarlas, las diez señales para la acción y las diez emociones de poder. No me cansaré de resaltar la importancia de aprender a usar las emociones negativas por lo que son, llamadas para la acción, y de comprometerse a cultivar las emociones positivas. ¿Recuerda la tarjeta en la que anotó todos los mensajes y soluciones que le ofrecen las señales para la acción? Revísela con frecuencia durante el día. Al hacerlo, observe que las emociones positivas que acabamos de tratar constituyen grandes antídotos contra las señales para la acción. En otras palabras, si se siente incómodo, el amor y la calidez le ayudarán a cambiar. Si se siente temeroso, el sentido de la gratitud elimina esa emoción. Si se siente herido y luego experimenta curiosidad por lo que está pasando, eso sustituye la sensación de sentirse herido. Si se siente enojado y transforma esa intensidad emocional en excitación y pasión," ¡piense en lo que puede conseguir! La frustración puede desaparecer mediante el uso de la determinación. La desilusión se disuelve siendo flexible en su actitud. La culpa desaparece en cuanto adquiere la confianza de que va a atenerse a sus nuevos criterios. La inadecuación deja de existir si se siente alegre, porque ya no queda espacio para ella. La sensación de sobrecarga desaparece con la del poder y la vitalidad personal. La soledad se disuelve en el momento en que imagine cómo contribuir a los demás.

Me gustaría ahora que llevara a cabo un ejercicio que le permitirá asociarse plenamente con la sencilla y poderosa herramienta de las emociones.

1) Durante los dos próximos días, en cualquier momento que experimente una sensación incapacitadora o emoción negativa, siga los seis pasos del dominio emocional. Identifique a qué categoría, pertenece y reconozca su valor en cuanto a transmitirle el mensaje que necesita. Descubra si lo que necesita cambiar son sus percepciones o sus acciones. Obtenga confianza en sí mismo, certidumbre y excitación.

2) Las señales para la acción desempeñan una función importante, pero ¿verdad que sería preferible no experimentarlas con tanta frecuencia? Además de las emociones de poder, cultive aquellas experiencias globales que le ayuden a minimizar su experiencia de las emociones negativas. Por ejemplo, yo he eliminado el sentimiento de abandono (soledad) de mi vida porque he adoptado la creencia de que, en realidad, nunca puedo quedar abandonado del todo. Si alguien a quien amara tratara de «abandonarme», me limitaría a seguirle. (Otras creencias capacitadoras incluyen: «Esto también pasará»; «El amor es la única obligación ineludible en mi vida; todo lo demás es un deber»; «Si me siento comprometido, siempre hay un camino».)

Utilice diariamente estas emociones de poder y use los seis pasos del dominio emocional para transformar sus señales para la acción en acciones positivas. Recuerde que todo sentimiento que experimente, bueno o malo, se basa en su interpretación de lo que significan las cosas. Cada vez que empiece a sentirse mal, hágase la siguiente pregunta: « ¿Qué otra cosa podría significar esto?» Ése es el primer paso para hacerse cargo del control sobre sus emociones.

Lo que espero que haya comprendido de este capítulo es a apreciar todas sus emociones, y la sensación de que todas ellas le proporcionan una oportunidad de aprender algo para mejorar su vida en un momento. Ya no tiene por qué volver a sentir esas emociones dolorosas como sus enemigos. Todas están ahí para servirle como señal de que se necesita introducir alguna clase de cambio. A medida que perfeccione su habilidad para utilizar estas señales para la acción, empezará a manejarlas desde el principio, cuando son pequeñas, en lugar de esperar hasta que se hayan convertido en crisis. Por ejemplo, manejará una situación cuando todavía sea enojosa, y no enfurecedora, del mismo modo que afrontará un problema de peso en cuanto observe los 'primeros kilos de más, en lugar de esperar a haber acumulado otros veinte.

Durante las dos próximas semanas, enfoque la atención sobre el proceso de disfrutar del aprendizaje de sus emociones. Puede experimentar todo el caleidoscopio en cualquier momento que elija. No tenga miedo y experimente alegría, pasión, disfrute con todas las emociones, y sepa que es usted quien tiene el control en sus manos. Se trata de su vida, de sus emociones, de su destino.

Una de las cosas que he descubierto es que, aun cuando alguien pueda saber hacer algo, es posible que no aplique lo que sabe. Lo que necesitamos es una razón para usar el poder de nuestras decisiones, para cambiar nuestras creencias, para conseguir apalancamiento sobre nosotros mismos e interrumpir nuestras pautas, para hacer mejores preguntas y sensibilizamos en cuanto a nuestro vocabulario y nuestras metáforas. Para sentimos motivados de una forma consistente necesitamos desarrollar...

___12___

La magnífica obsesión: Crear un futuro convincente.

"Nada sucede si primero no ha habido un sueño."

CARL SANDBURG

¿ESTÁ PREPARADO ahora para divertirse un poco? ¿Está dispuesto a volver a ser como un niño y dar rienda suelta a su imaginación? ¿Se compromete a aferrar su vida y extraerle todo el poder, la pasión y el «jugo» que sabe pueden ser suyos?

Hasta el momento, le he transmitido muchas cosas. En los capítulos anteriores hemos repasado una cantidad ingente de material, la mayor parte del cual puede utilizar de forma inmediata. Una parte de él, sin embargo, quedará escondido en un rincón de su cerebro, encerrado a la espera de que llegue el momento justo para aplicarlo. Hemos trabajado juntos para situarle en la posición de tomar nuevas decisiones capaces de establecer la diferencia entre una vida de sueño y una vida de hechos.

Hay muchas personas que saben lo que deberían hacer en la vida, pero que nunca lo hacen. Ello se debe a que les falta el impulso que sólo puede aportarles un futuro convincente. Este capítulo constituye su oportunidad para dejarse llevar y soñar al más alto nivel, para extraer de su mente las posibilidades más extrañas y, al hacerlo, para descubrir posiblemente algo que empuje realmente su vida hacia el siguiente nivel. Le ayudará a crear energía e impulso.

Si lee usted este capítulo de una forma activa en lugar de pasiva, si lleva a cabo los ejercicios propuestos y emprende la acción, las siguientes páginas le recompensarán con una visión de su futuro qué le atraerá como un imán a través de los momentos más duros. Es un capítulo al que estoy seguro le encantará volver en cualquier circunstancia en que necesite renovada inspiración para su vida. Ésta es su oportunidad para divertirse un poco y experimentar una verdadera pasión.

Lo que le voy a pedir que haga en las pocas páginas siguientes consiste en abrir su imaginación, desembarazarse de todo el «sentido común» y actuar como si hubiera vuelto a ser un niño, un niño que pueda tener literalmente todo lo que desee, que sólo tiene que expresar los deseos de su corazón para que sean instantáneamente suyos. ¿Conoce los cuentos árabes de Las mil y una noches? ¿Se imagina cuál era mi historia favorita? En efecto: la lámpara de Aladino. Creo que todos nosotros, en un momento u otro, hemos anhelado encontramos con esa lámpara en nuestras manos. Lo único que tiene que hacer es frotarla, y aparece un poderoso genio dispuesto a cumplir sus deseos. Yo estoy aquí para decide que posee usted una lámpara que no se ve limitada a tres simples deseos.

Ha llegado el momento de aferrar esta poderosa fuerza que hay dentro de usted. Una vez que haya decidido despertar a este gigante, será imparable a la hora de crear abundancia mental, emocional, física, financiera y espiritual más allá de sus más alocadas fantasías. Al margen de que sus sueños se materialicen instantáneamente o vayan adquiriendo forma gradualmente, con el transcurso del tiempo, debe saber que el único límite al que puede temer en su vida es el tamaño de su imaginación y el nivel de su compromiso para convertido en real.

OBJETIVOS GIGANTES PRODUCEN UNA MOTIVACIÓN GIGANTE

Con frecuencia, escucho decir a la gente: «Tony, ¿de dónde sacas tu energía? Con toda esa intensidad, no es nada extraño que hayas alcanzado tanto éxito. Yo no tengo tu impulso; supongo que no me siento motivado, que soy perezoso». Mi respuesta habitual es: « ¡No eres perezoso! ¡Sólo tienes objetivos impotentes!»

A menudo obtengo una expresión confusa ante mis palabras, en cuyo momento explico que mi nivel de excitación e impulso procede de mis objetivos. Cada mañana, al levantarme, incluso cuando me siento físicamente agotado por falta de sueño, sigo encontrando el impulso que necesito porque mis objetivos me resultan muy excitantes. Hacen que me levante temprano, que me acueste tarde, y me inspiran para reunir mis recursos y utilizar todo aquello que pueda encontrar, dentro de la esfera de mi influencia, para convertirlos en realidad. Esa misma energía y sentido de misión se halla disponible para usted ahora, pero jamás se verá despertada por objetivos débiles. El primer paso, pues, consiste en desarrollar objetivos más grandes, inspiradores y desafiantes.

La gente suele decirme: «Mi problema es que, en realidad, no tengo objetivos». Esa creencia demuestra su falta de comprensión de cómo funcionan realmente los objetivos. La mente humana siempre anda persiguiendo algo, aunque no sea más que la habilidad para reducir o eliminar el dolor, o para evitar cualquier cosa que conduzca a él. A nuestros cerebros también les encanta guiarnos en la persecución de cualquier cosa que pueda conducir a la creación de placer. Todos tenemos objetivos. El problema, como he venido resaltando hasta ahora, es que somos inconscientes en cuanto al uso de esos recursos.

Los objetivos de la mayoría de la gente consisten en «pagar sus horribles facturas» para seguir adelante, sobrevivir, pasar el día; en resumen, se ve atrapada en el proceso de ganarse la vida, en lugar de diseñarla. ¿Cree usted que esos objetivos le darán el poder para aprovechar la enorme reserva de poder que hay dentro de usted? ¡Difícilmente! Usted y yo debemos recordar que nuestros objetivos nos afectan, sean cuales fueren. Si no plantamos conscientemente las semillas que deseamos en los jardines de nuestras mentes, terminaremos rodeados de malas hierbas. Las malas hierbas son algo que se produce automáticamente; no tenemos que trabajar para conseguirlas. Si queremos descubrir las ilimitadas posibilidades que hay dentro de nosotros, debemos encontrar un objetivo lo bastante grande y grandioso como para que nos empuje a ir más allá de nuestros límites y nos permita descubrir nuestro verdadero potencial. Recuerde que sus circunstancias actuales no reflejan su potencial definitivo, sino más bien el tamaño y la calidad de los objetivos sobre los que está enfocando la atención. Todos nosotros tenemos que descubrir o crear una obsesión magnífica.

LOS OBJETIVOS LE LLEVAN MAS ALLA DE SUS LÍMITES, HACIA UN MUNDO DE PODER ILIMITADO

La primera vez que nos trazamos objetivos grandes, puede que nos parezcan imposibles de alcanzar. Pero la clave más importante para establecer un objetivo es encontrar uno lo bastante grande como para que le inspire, algo que le induzca a liberar su poder. Habitualmente, sé que he establecido un objetivo correcto cuando parece imposible de alcanzar, pero, al mismo tiempo, la posibilidad de alcanzarlo me produce una especie de alocado entusiasmo. Para encontrar esa inspiración y alcanzar esos objetivos imposibles,

debemos dejar en suspenso nuestros sistemas de creencias acerca de lo que somos capaces de alcanzar.

Nunca olvidaré la historia de un muchacho nacido en la pobreza, en un barrio pobre de San Francisco, y cómo sus objetivos parecieron imposibles para todos, excepto para él. Ese joven era un Jan de Jim Brown, la leyenda del fútbol, que por entonces jugaba en los Cleveland Browns. A pesar de que ese muchacho se hallaba afectado por el raquitismo, como consecuencia de la malnutrición, de que a la edad de seis años sus piernas habían quedado permanentemente dobladas, y las pantorrillas tan atrofiadas que le apodaban «Piernas Lápiz», se impuso el objetivo de convertirse algún día en un jugador como su héroe. No tenía dinero para asistir a los partidos de fútbol, de modo que, cada vez que jugaban los Browns, esperaba fuera del estadio, hasta que el equipo de mantenimiento abría las puertas, durante el último cuarto del partido. Entonces, se escabullía dentro del estadio y contemplaba el final del partido.

Finalmente, a la edad de trece años, tuvo un encuentro con el que había soñado toda su vida. Entró en una heladería después de uno de los partidos de los Browns, y allí vio a su ídolo de toda la vida. Se acercó a la estrella de fútbol y le dijo: «Señor Brown, soy su mayor Jan». Brown le dio las gracias. El muchacho insistió: « ¿Sabe una cosa, señor Brown?» El jugador se volvió hacia él y le preguntó: « ¿De qué se trata, hijo?»«Conozco todos los tanteos que ha conseguido, y cada uno de los touchdowns que ha logrado». Jim Brown le sonrió y dijo: «Eso es estupendo», y volvió a la conversación que estaba manteniendo. El joven persistió: « ¡Señor Brown! ¡Señor Brown!»

Jim Brown se volvió a mirarle de nuevo. Esta vez, el joven le miró profundamente a los ojos, con una pasión tan intensa que hasta el propio Brown pudo sentirla, y dijo: «Señor Brown, algún día voy a superar cada una de sus marcas». La leyenda del fútbol le sonrió y dijo: «Eso me parece estupendo, muchacho. ¿Cómo te llamas?». El muchacho sonrió de oreja a oreja y contestó: «Orenthal, señor. Orenthal James Simpson... Mis amigos me llaman O. J.»

"Somos lo que somos porque primero lo hemos imaginado."
DONALD CURTIS

O. J. Simpson logró superar todas las 'marcas de Jim Brown, y estableció algunas propias. ¿Cómo es posible que los objetivos creen este increíble poder para configurar el destino? ¿Cómo pueden tomar a un muchacho afligido de raquitismo y permitirle convertirse en una leyenda? Establecer los objetivos es el primer paso para convertir lo invisible en visible, los cimientos de todo éxito en la vida. Es como si una inteligencia infinita llenara cualquier molde que uno creara, usando la impresión causada por los propios pensamientos, intensamente emocionales. En otras palabras, puede usted cincelar su propia existencia con los pensamientos que proyecta consistentemente en cada momento de su vida. La concepción de sus objetivos es el plan maestro que guía todo pensamiento.

¿Quiere usted crear una obra maestra, o interpretar la vida a través de las pinturas de los demás? ¿Quiere poner un dedal para reunir en él las experiencias de su vida; o un tonel gigantesco? Las respuestas a estas preguntas las encontrará en los objetivos que persiga insistentemente.

CONVERTIR LO INVISIBLE EN VISIBLE

Mire ahora mismo a su alrededor. ¿Qué es lo que ve? ¿Está sentado en un sofá, rodeado por exquisitas obras de arte, o contemplando una gran pantalla de televisión con la última tecnología de disco láser? ¿O está sentado ante un despacho en el que hay un teléfono, un ordenador y un fax? Todos estos objetos no fueron en otro tiempo más que ideas en la

mente de alguien. Si hace cien años le hubiera dicho que las ondas invisibles que rodean el mundo serían atrapadas y se alimentaría con ellas una caja para producir sonidos e imágenes, ¿me habría considerado un loco? Y, sin embargo, hoy en día todos los hogares disponen por lo menos de un televisor, y en muchos hay dos. Alguien tuvo que crearlos, y para que eso sucediera, alguien tuvo que imaginarlos con claridad.

¿Es eso cierto sólo para los objetos materiales? No, eso también se aplica a toda clase de actividades y procesos: un coche funciona porque algunos individuos emprendedores imaginaron cómo dominar el proceso de la combustión interna. La respuesta a nuestros actuales desafíos energéticos se encontrará en la imaginación y los recursos de los actuales físicos e ingenieros. Y la solución a nuestras crisis sociales, como la alarmante extensión de grupos racistas, de las personas sin hogar y del hambre, sólo podrá encontrarse en la inventiva y la compasión de individuos entusiastas como usted y yo.

¿POR QUÉ NO TODO EL MUNDO ESTABLECE OBJETIVOS?

Es posible que ahora mismo esté pensando: «Bueno, todo eso suena muy inspirador, pero, sin lugar a dudas, establecer un objetivo no significa que se alcance». No puedo estar más en desacuerdo con usted. Todo establecimiento de un objetivo debe verse inmediatamente seguido por el desarrollo de un plan, y por el acto de emprender una acción a gran escala y consistente que lleve a su realización. Usted ya dispone de ese poder para actuar. Si no ha sido capaz de utilizarlo, ello se debe a que no ha establecido objetivos que le inspiren.

¿Qué le está conteniendo? Seguramente, ya se habrá visto expuesto al poder de establecer objetivos antes de leer este libro. Pero ¿tiene una lista de objetivos claramente definidos para los resultados que producirá absolutamente en su vida mental, emocional, física, espiritual y financiera? ¿Qué le ha detenido hasta ahora? Para muchos, se trata del temor inconsciente a la desilusión. Algunas personas se han establecido objetivos en el pasado y no los han alcanzado, por lo que, como resultado de su desilusión y su temor al dolor futuro, han dejado de plantearse objetivos. No desean abrigar expectativas que luego podrían quedar aplastadas. Otras personas establecen objetivos, pero abusan de sí mismas, al hacer depender todo su nivel de felicidad personal de su habilidad para alcanzar unos objetivos que pueden estar fuera de su control. O les falta la flexibilidad para observar que, a medida que se mueven en la dirección de sus objetivos, aparecen otros mejores y más valiosos que les rodean.

El proceso de establecer objetivos funciona de un modo similar a su visión. Cuanto más se acerca a su destino, tanto mayor es la claridad que obtiene, no sólo del objetivo en sí, sino también de los detalles de todo aquello que lo rodea. ¿Quién sabe? Quizá decida que le gusta más cualquiera de esas otras posibilidades, que le inspira más, y que está dispuesto a seguirla. En realidad, y como veremos más adelante, el hecho de no haber alcanzado un objetivo le acerca a veces mucho más al verdadero propósito de su vida.

El impulso por conseguir y contribuir aparece de muchas formas. Para muchas personas llega engendrado por la desilusión, e incluso por la tragedia. Para otras, se ve alimentado simplemente por la toma de conciencia de que la vida está pasando, y de que la calidad de su vida disminuye a cada momento que pasa. Para otras personas, la inspiración es la fuente de su motivación. Ver lo que es posible, anticiparse al mejor escenario posible o darse cuenta de que se están haciendo progresos significativos, puede ayudarles a desarrollar un tremendo impulso para lograr aún más cosas.

A menudo, ni siquiera nos damos cuenta de lo mucho que hemos avanzado, debido a que nos vemos envueltos en el proceso de conseguirlo. Una buena metáfora de esto es cuando

un amigo le dice lo mucho que ha crecido su hija o hijo, y uno replica con verdadera sorpresa: « ¿De veras?» Eso es algo que ha estado sucediendo delante de sus propios ojos, a pesar de lo cual no se había dado cuenta. Todavía resulta más difícil observar el propio crecimiento, por lo que me gustaría compartir con usted un sencillo proceso. Le ruego que se tome un momento para hacerlo ahora mismo. Le ayudará a aprovechar una o las dos fuerzas motivadoras descritas anteriormente.

AYER, HOY Y MAÑANA

A veces, resulta fácil perder de vista lo lejos que ya se ha llegado, o lo lejos que aún tiene que llegar en la vida. Utilice las páginas siguientes para llevar a cabo una valoración exacta de en qué posición se encontraba en estos diez ámbitos críticos de la vida hace cinco años. Al lado de cada una de estas categorías, anótese una puntuación, del 0 al 10, en el que el 0 signifique que no tenía nada en este ámbito, y el 10 signifique que estaba viviendo absolutamente el deseo de su vida en esa categoría.

El segundo paso, después de haberse dado una puntuación, consiste en anotar una frase al lado de cada categoría para describir cómo estaba en aquel entonces. Por ejemplo, ¿cómo estaba físicamente hace cinco años? Quizás anote: «Estaba en 7», seguido por una breve descripción: «Estaba en bastante buena forma, pero necesitaba mejorar. Tenía tres kilos de más, salía a correr dos veces a la semana, pero no comía saludablemente. Niveles de energía mediocres».

Tómese de cinco a diez minutos y haga este ejercicio ahora. ¡Le resultará francamente esclarecedor!

Hace cinco años:	**Puntos**	**y**	**Frase.**
Físicamente:	______________		_______________
Mentalmente:	______________		_______________
Emocionalmente:	______________		_______________
Atractivo:	______________		_______________
Relaciones:	______________		_______________
Ambiente de vida:	______________		_______________
Socialmente:	______________		_______________
Espiritualmente:	______________		_______________
Carrera:	______________		_______________
Financieramente:	______________		_______________

Y ahora, a modo de contraste, veamos hasta dónde ha llegado, o no ha logrado llegar, en cada una de estas categorías. Conteste las mismas preguntas pero con datos actuales. Es decir, dése una puntuación del 1 al 10 para reflejar dónde está hoy en cada una de estas categorías, y luego escriba una frase o dos para describir cómo está hoy en cada una de estas categorías.

Hoy:	**Puntos**	**y**	**Frase.**
Físicamente:	______________		_______________
Mentalmente:	______________		_______________
Emocionalmente:	______________		_______________
Atractivo:	______________		_______________
Relaciones:	______________		_______________

Ambiente de vida: _______________ _______________
Socialmente: _______________ _______________
Espiritualmente: _______________ _______________
Carrera: _______________ _______________
Financieramente: _______________ _______________

¿Qué ha aprendido hasta el momento de este ejercicio? ¿Qué distinciones ha hecho? ¿Ha mejorado más de lo que se había dado cuenta en algunas categorías? ¿Ha recorrido un largo camino? Eso le hace sentirse muy bien, ¿verdad? Si no ha llegado tan lejos como le hubiera gustado, o si cree que hace cinco años estaba mejor de lo que está ahora en alguno de estos ámbitos, .eso también le transmite un gran mensaje, capaz de impulsarle a efectuar cambios antes de que transcurran más años. Recuerde que la insatisfacción puede ser una de las grandes llaves que le conduzcan al éxito.

Tómese un momento ahora y anote unas pocas frases clave para describir lo que ha aprendido con esta comparación:

____
____
____
____
____
____
____

Complete ahora el ejercicio, proyectándose cinco años en el futuro. Anótese una puntuación y luego escriba una frase para describir cómo estará en cada una de estas categorías clave.

Dentro de cinco años: **Puntos** **y** **Frase.**

Físicamente: _______________ _______________
Mentalmente: _______________ _______________
Emocionalmente: _______________ _______________
Atractivo: _______________ _______________
Relaciones: _______________ _______________
Ambiente de vida: _______________ _______________
Socialmente: _______________ _______________
Espiritualmente: _______________ _______________
Carrera: _______________ _______________
Financieramente: _______________ _______________

LA CLAVE PARA ALCANZAR OBJETIVOS

Cuando establece un objetivo, se ha comprometido con CANI. Ha reconocido la necesidad que sentimos todos los seres humanos de mejorar de forma constante e interminable.

Hay poder en la presión que ejerce la insatisfacción, en la tensión de la incomodidad temporal. Ésa es la clase de dolor que desea usted en su vida, la clase de dolor que transforma inmediatamente en acciones nuevas y positivas.

A esta clase de presión la denomino eustrés, y puede ser una fuerza impulsora y positiva que le empuje hacia delante, para aumentar constantemente la calidad de su vida, tanto para sí mismo como para todos aquellos con los que tenga el privilegio de entrar en contacto. Considérelo: utilícela para impulsarse. Muchas personas tratan de evitar la presión, pero la ausencia de cualquier tensión o presión suele crear una sensación de aburrimiento, y la apagada experiencia de la vida de la que se queja tanta gente. En realidad, cuando nos sentimos excitados experimentamos una sensación de presión o tensión dentro de nosotros mismos. No obstante, el nivel de tensión no es abrumador, sino bastante estimulante.

Hay una gran diferencia entre sentirse estresado y dominar el estrés. Utilice el estrés (estrés) para impulsarse en la dirección que desea; puede generar una tremenda transformación dentro de usted. Al aprender a utilizar la presión y convertida en su amiga, en lugar de su enemiga, puede transformada en una herramienta que le ayudará a vivir la vida al máximo. Además, necesitamos recordar que nuestros niveles de estrés son auto inducidos. Así pues, debemos inducidos de modo inteligente.

Una de las formas más sencillas de usar la presión como aliado consiste en utilizar a las personas que respeta para comprometerse ante ellas a alcanzar sus objetivos. Al declarar públicamente que hará todo lo que sea necesario para alcanzar sus deseos más profundos y verdaderos, le resultará más difícil alejarse del camino elegido cuando surjan la frustración o el desafío. A menudo, cuando se sienta cansado o inseguro y empiece a tener la impresión de que las cosas no funcionan, el recuerdo de su compromiso público puede ayudarle a seguir, o sus amigos le ayudarán, llevándole hacia un criterio más elevado. Se trata de una herramienta muy útil que le ayudará a seguir por el camino cuando empiecen las dificultades.

FRACASAR EN EL LOGRO DE SU OBJETIVO. PUEDE SIGNIFICAR ALCANZAR SUS VERDADEROS OBJETIVOS

Hace años, se me acercó un amigo y me habló acerca de su fantasía de vivir en una isla paradisíaca en Fiji. Había escuchado ese mismo sueño muchas veces y, en principio, me encantaba la idea. Pero yo era un hombre práctico: obtener una isla paradisíaca en Fiji era simplemente una oportunidad para invertir, y me justifiqué diciéndome que, si el mundo atravesaba alguna vez por un cataclismo, sería un lugar estupendo en el que refugiarme con mi familia. Así pues, programé unas medio vacaciones, medio viaje de negocios, y dispuse las cosas para ir con Becky a examinar varias propiedades en las islas, y valorar si podían ser una inversión viable.

Tardamos un par de días en conseguir que empezaran a funcionar las frenéticas agendas que habíamos preparado, pero nada iba a impedimos alcanzar nuestro objetivo de comprar algo de terreno. Habíamos ido allí con la misión de encontrar una inversión sana, así que decidimos fletar un avión y explorar las remotas islas exteriores de Fiji, en busca de una buena oportunidad.

Pasamos un día lleno de aventuras, en el que aterrizamos en varios lugares, incluyendo Lago Azul (de la película del mismo nombre), antes de llegar a la apartada playa del grupo de islas situado al norte. Alquilamos el único coche disponible y durante las tres horas siguientes condujimos por un camino de tierra bordeado de cocoteros, conocido como «la autopista Hibiscus». Y entonces, en lo que parecía hallarse en medio de ninguna parte, distinguimos a un lado de la carretera una pequeña muchacha de Fiji, con un insólito cabello rojizo que ella

llevaba en alto sobre la cabeza. Becky y yo quedamos encantados, y queríamos tomarle una fotografía, pero también. deseábamos ser respetuosos con ella. Así pues, buscamos a sus padres para pedirles permiso antes de hacerlo.

Al empezar a buscar su casa, distinguimos un pequeño pueblo situado al borde del mar. Al aproximamos, varios de sus habitantes nos vieron, y un hombre corpulento se acercó corriendo hacia nosotros. Nos saludó con una enorme sonrisa y nos dijo con voz atronadora y en inglés: «Hola, me llamo Joe. Vengan, por favor, a tomar algo de kava con nosotros». Al entrar en el pueblo, fuimos saludados por lo que parecían ser risas y sonrisas interminables. Me invitaron a entrar en una enorme cabaña, en la que había unos treinta hombres, para participar en .una ceremonia de kava, y Becky fue invitada a quedarse fuera y hablar con las mujeres, como era tradicional en su cultura.

Me sentí desconcertado por el entusiasmo que demostraba aquella gente. Su alegría incontenible resultaba incluso extraña. Dentro de la cabaña, los hombres de Fiji eran todo sonrisas, felices de tener un visitante, y me saludaban con repetidos: « ¡Bula, bula, bula!», cuya traducción aproximada es: «Bienvenido, sé feliz, te queremos». Los hombres habían estado empapando yanggona (una especie de raíz picante) en un cuenco de agua desde hacía horas. La agitaban con orgullo y servían con un cazo. Era una bebida no alcohólica llamada kava (que a mí me parecía como agua en el barro). Me invitaron a beberla en el cuenco de un coco partido por la mitad, y cuando la probé (tenía el mismo sabor que anunciaba su aspecto), los hombres se echaron a reír y bromearon entre sí. Después de apenas unos momentos de hallarme entre estas gentes empecé a experimentar una sensación de paz como nunca había sentido hasta entonces.

Maravillado por su sentido de la diversión y la alegría, les pregunté: « ¿Cuál creen que es el propósito de la vida?» Me miraron como si acabara de contar un chiste cósmico y me contestaron, casi al unísono: «Ser felices, desde luego. ¿Qué otra cosa puede ser?» «Es cierto -les dije-. Todos ustedes parecen ser muy felices aquí, en Fiji.» Uno de los hombres me replicó: «Sí, creo que aquí en Fiji somos la gente más feliz del mundo..., aunque, claro está, yo no he estado en ninguna otra parte», lo que provocó una nueva ronda de risotadas.

Luego, decidieron romper sus propias reglas y permitir que Becky entrara en la cabaña. Trajeron la única lámpara de queroseno que había en el pueblo, junto con los ukeleles y las mandolinas, y el bure no tardó en hallarse abarrotado con todos los hombres, mujeres y niños del poblado, cantándonos con la hermosa armonía propia de las islas Fiji. Fue una de las experiencias más poderosas y profundamente conmovedoras de nuestras vidas. Pero lo más increíble de todo es que estas gentes no deseaban nada de nosotros, excepto compartir la enorme felicidad que sentían por la vida.

Muchas horas más tarde, y tras largos buenos deseos de despedida, abandonamos el poblado sintiéndonos renovados, con una profunda sensación de paz y equilibrio en nuestras vidas. Aquel día, después del anochecer, regresamos a un lugar mágico, sintiendo una conciencia elevada y una gran gratitud por la belleza que nos rodeaba. Aquí nos encontrábamos, en este escenario regio, dentro de nuestra pequeña cabaña privada, con techo de palmas de cocotero, montada sobre un montículo de lava, rodeados por un verdor exuberante, con la luz de la luna penetrando por entre las palmas de cocotero y el sonido de las olas lamiendo suavemente la orilla a las puertas de la cabaña. Habíamos pasado un día increíble, y sentido nuestras vidas profundamente enriquecidas por las gentes de aquel pequeño poblado. Nos dábamos cuenta de que no habíamos logrado nuestro objetivo para aquel día, pero el perseguirlo nos había llevado de pronto a obtener un regalo mucho mayor, un regalo de valor incomparable.

Ahora, hace ya seis años que acudimos a Fiji tres o cuatro veces al año. Aún esperamos alcanzar nuestro objetivo de efectuar la inversión definitiva que perseguíamos en nuestro primer viaje, pero tuvimos que hacer unos veinte viajes allí para decidimos a comprar,

no sólo como una inversión, sino también como una oportunidad de compartir la alegría de este maravilloso lugar con nuestros amigos. En lugar de comprar terreno, hace dos años compramos Namale, la exquisita mansión de la plantación donde nos alojamos en nuestro primer viaje. Queríamos incrementar aún más la magia de este lugar mágico de 48 hectáreas y algo más de cuatro kilómetros de playa, para poderlo compartir con nuestros amigos y otras personas especiales.

Poseer Namale me proporciona la misma clase de alegría que me produce llevar a cabo seminarios donde veo a la gente transformar su capacidad para disfrutar la vida. Cuando la gente llega a Namale, se genera en ella la misma clase de transformación, sólo que yo no tengo .que hacer nada para que eso ocurra. Lo único que hago es sentarme y observar cómo gentes procedentes de todos los ámbitos de la vida, desde parejas en luna de miel hasta parejas de jubilados y ejecutivos sobrecargados por el ritmo frenético de los grandes negocios, se pierden y vuelven a descubrir lo que significa ser un niño. Esquivan alegres los siete metros del salto de agua que surge por un notable agujero existente entre los acantilados, juegan al voleibol con los habitantes locales, montan a caballo hasta la playa o participan en la ceremonia nativa del kava.

Me encanta observar la maravilla que aparece en sus ojos cuando descubren otro mundo diferente bajo el mar, o cuando se embeben de una puesta de sol que rivaliza con la de sus más grandes fantasías, o las sonrisas que reflejan la conexión espiritual que experimentan con los habitantes del pueblo después de un servicio en la iglesia en una mañana de domingo. Cuando perseguía el objetivo de hacer una «inversión» jamás se me ocurrió pensar que pudiera encontrar un ambiente que hiciera pensar a todos en aquello que es más importante en la vida. Lo que importa no es alcanzar un objetivo, sino la calidad de vida que se experimenta a lo largo del camino.

VIVIR EL SUEÑO.

Mucha gente pasa por la vida dejando para después su alegría y felicidad. Para ella, el establecimiento de un objetivo significa que «algún día», después de haber conseguido algo, será capaz de disfrutar plenamente de la vida. La verdad es que, si decidimos ser felices ahora, lograremos automáticamente más cosas. Aunque los objetivos nos proporcionan una dirección magnífica y un camino hacia el que enfocar la atención, debemos esforzamos constantemente por vivir cada día plenamente, extrayendo de cada momento toda la alegría que podamos. En lugar de medir el éxito y el fracaso en la vida por su habilidad para alcanzar un objetivo específico e individualizado, recuerde que la dirección que llevemos es más importante que los resultados individuales. Si seguimos avanzando en la dirección correcta, no sólo podemos alcanzar los objetivos que andamos persiguiendo, sino mucho más.

Uno de esos hombres cuya vida creo que representa el poder de un futuro convincente para cambiar nuestras habilidades, y que nos recuerda que el no alcanzar el objetivo que teníamos intención de conseguir puede hacemos conseguir otro mayor, es el ya fallecido Michael Landon. ¿Por qué había tanta gente que amaba a este hombre? Representaba muchos de los más elevados valores de nuestra cultura: un fuerte sentido de la familia, hacer las cosas correctas, consistencia e integridad, perseverancia frente a la adversidad, junto con un sentido de profunda preocupación y amor por los demás.

Este hombre que iluminó las vidas de tantas personas llegó a convertirse en un héroe cultural por una ruta bastante indirecta. Creció en un ambiente muy negativo, tanto física como emocional mente, en el que sus padres andaban peleándose constantemente, pues su padre era judío (y odiaba a los católicos) y su madre era católica (y también antisemita). Con frecuencia, su madre escenificaba intentos de suicidio melodramáticos, y a menudo perseguía a Michael hasta donde solían reunirse los jóvenes del lugar, salía precipitadamente de un taxi

y le golpeaba con una percha. Cuando llegó a la escuela superior, Michael todavía sufría de enuresis crónica y se veía afligido por tic s faciales incontrolables; emitía sonidos involuntarios al tragar saliva. Era un joven flaco y lleno de temor. Nada de eso nos haría pensar en el patriarca de la familia Ingalls, tan confiado y seguro de sí mismo, que representó en la serie televisiva La casa de la pradera. ¿Qué cambió su vida?

Un buen día, durante su primer año en la escuela superior, el profesor de gimnasia sacó a toda la clase al campo de fútbol para ejercitarse en el lanzamiento de una vieja y oxidada jabalina. Michael se hallaba a punto de pasar por una experiencia que cambiaría para siempre su visión de sí mismo. Cuando le llegó el turno, se aproximó a la jabalina con el mismo temor y falta de confianza con la que se había aproximado a todo en la vida hasta ese momento.

Pero ese día sucedió un milagro. Michael lanzó aquella jabalina, que salió volando quince metros más lejos de lo que nadie Pudo lograr. En ese preciso momento, Michael supo que tenía un futuro. Según diría más tarde, en una entrevista publicada en la revista Life: «Aquel día, descubrí que era capaz de hacer algo mejor que los demás, algo a lo que podía aferrarme. Y así lo hice. Le pedí al entrenador que me permitiera llevarme aquella jabalina a casa durante el verano, y me lo permitió. Y yo la lanzaba, la lanzaba, la lanzaba».

Michael había encontrado su futuro convincente y lo persiguió con una intensidad feroz. Los resultados fueron absolutamente extraordinarios. Para cuando regresó a la escuela, después de aquellas vacaciones de verano, su cuerpo ya había empezado a transformarse. Empezó a realizar ejercicios para configurar el tórax. Durante el último año en la escuela superior ya había superado la marca estadounidense de lanzamiento de jabalina para los estudiantes de escuela superior, y se había ganado una beca atlética para estudiar en la Universidad del Sur de California. Según sus propias palabras, «el ratón se había convertido en león». ¿Qué le parece eso como metáfora?

Pero la historia no termina aquí. Una parte de la fortaleza de Michael emanaba de una creencia que había desarrollado al ver una película sobre Sansón y Dalila. Estaba convencido de que, si se dejaba crecer el pelo, sería más fuerte. De hecho, eso funcionó mientras estuvo en la escuela superior. Desgraciadamente, su creencia experimentó un, duro despertar cuando llegó a la universidad, en la era de los cabellos cortos de los años cincuenta. Un grupo de atletas de pelo corto le derribó al suelo y le cortó las melenas largas y leoninas. A pesar de que intelectualmente sabía que no debía ser así, su fortaleza desapareció de inmediato. De hecho, sus lanzamientos de jabalina disminuyeron en una media de diez metros. Al esforzarse por alcanzar sus actuaciones previas, se hizo tanto daño, que quedó fuera de competición durante el resto del año, y el departamento de atletismo le puso las cosas tan difíciles, que se vio obligado a marcharse. Con objeto de mantenerse, tuvo que dedicarse a realizar trabajos de descarga en una fábrica. Todo parecía indicar que su sueño había terminado allí. ¿Cómo podría alcanzar alguna vez su visión de convertirse en una estrella internacional de las pistas?

Afortunadamente, un día fue descubierto por un caza talentos de Hollywood, quien le pidió que se presentara para representar el papel del pequeño Joe Cartwright, en lo que sería la primera serie de televisión en colores sobre el tema del Oeste, Bonanza. Después de eso, ya no miró hacia atrás. Acababa de nacer la carrera de Michael como actor y finalmente como director y productor. El no haber alcanzado su objetivo le había ofrecido su futuro. Pero la persecución de sus objetivos originales, y la dirección en que le llevaron, esculpieron su cuerpo físico y su carácter, fueron dos de los elementos de crecimiento necesarios para prepararle para el futuro que le esperaba. A veces, necesitamos confiar en que nuestras desilusiones pueden constituir verdaderas oportunidades disfrazadas.

LA CLAVE PARA ALCANZAR OBJETIVOS

¿Quiere esto decir que si persigue sus objetivos y se encuentra con el fracaso y la frustración inicial debe seguir su camino y hacer alguna otra cosa? Desde luego que no. Nadie alcanzó jamás un objetivo limitándose a sentirse interesado por conseguirlo. Uno tiene que comprometerse. De hecho, al estudiar la fuente del éxito de las personas he descubierto que la persistencia deja atrás incluso al talento como el recurso más valioso y efectivo para crear y configurar la calidad de la vida.

La mayoría de la gente abandona cuando sólo se encuentra a pocos pasos de la meta.

Creo que la vida está poniendo a prueba constantemente nuestro nivel de compromiso, y las mayores recompensas se hallan reservadas a quienes demuestran un compromiso inacabable para actuar hasta conseguirlo. Ese poder de resolución es capaz de mover montañas, pero debe ser constante y consistente. Por muy simplista que pueda parecer, eso sigue siendo, el denominador común que separa a aquellos que viven sus sueños de aquellos otros que viven en la lamentación.

Yo soy un estudioso de aquellos que han aprendido a tomar lo invisible y hacerlo visible. Ésa es la razón por la que respeto tanto a los poetas, los escritores, actores y empresarios, personas capaces de tomar una idea y hacerle cobrar vida. Una de las personas que más destacan como modelo de creatividad y de crecimiento y éxito personal en continua expansión es Peter Guber, presidente del consejo de administración y ejecutivo de Sony Entertainment Inc. (conocida antiguamente como Columbia Pictures). A la edad de 48 años, Peter se ha convertido en uno de los hombres más poderosos y respetados en el mundo del cine. Él y su socio, Jon Peters, han logrado más de cincuenta nominaciones a los premios de la Academia. En su producción se incluyen películas como El expreso de medianoche y Missing, desde El hombre de la lluvia a Batman. En 1989, su compañía conjunta, la Guber-Peters Entertainment Company, fue comprada por la Sony por más de doscientos millones de dólares para que el dúo se hiciera cargo del imperio de la Columbia Pictures. ¿Cómo es posible que alguien haya logrado ejercer a una edad tan joven un impacto tan grande sobre una industria tan increíblemente competitiva? La respuesta es: a través de la visión y de una persistencia absoluta e interminable.

Un día tuve el privilegio de recibir una llamada telefónica suya y descubrí que era un gran aficionado al programa de audio Poder Personal. Cada mañana, al levantarse, escuchaba mis cintas para, a la vez que poner su cuerpo en forma, poner al mismo tiempo su mente en forma. Quería darme las gracias porque nunca había visto una cosa así en la televisión y porque, desde luego, nunca había escuchado cintas como éstas. Como resultado de esta conversación, tuve la oportunidad de conocer a Peter y desarrollar una amistad con él.

He descubierto que uno de los ingredientes clave de su éxito increíble es su habilidad para no desviarse una vez que se ha fijado un objetivo. En 1979, él Y Jan Peters habían comprado los derechos para producir Batman, pero no pudieron empezar la producción hasta 1988. A lo largo del camino, prácticamente todos trataron de matar la película. Los ejecutivos de los estudios dijeron que no había mercado para eso, y que las únicas personas que la verían serían los muchachos y los fanáticos de los cómics (que se encendieron cuando se eligió a Michael Keaton para representar el poderoso papel de Batman). A pesar de la continua desilusión y frustración, y de unos riesgos considerables, el equipo de Guber y Peters convirtió Batman en uno de los mayores éxitos de todos los tiempos, obteniendo los mayores ingresos de fin de semana conseguidos por ninguna otra película. Se ha calculado que los beneficios de la película, y de todos los productos secundarios que la han acompañado, han superado los mil millones de dólares.

Otro de los ejemplos de la persistencia de Guber consistió en la película El hombre de la lluvia. Esta película no habría sobrevivido de otro modo. En diversas fases del proceso, el

guión llegó a ser manejado por cinco autores; otros tres directores se apartaron del proyecto, incluyendo a Steven Spielberg. Algunos de ellos querían que Peter Guber cambiara el guión añadiéndole algo de acción, asesinatos o, por lo menos, algo de sexo. Argumentaban que nadie acudiría a ver una película que sólo mostraba a dos tipos sentados en un coche, viajando a través del país, sobre todo cuando uno de ellos era «retrasado».

Pero Peter comprende el poder de la emoción; elige consistentemente producir películas que conmuevan el espíritu humano. Sabe qué es lo que conmueve al alma humana, y se negó a hacer hasta la más pequeña concesión, diciéndole a todo el mundo que se trataba de una película sobre una relación, y que esta historia de dos hermanos que empezaban a conocerse bien era toda la acción que necesitaba la película y que, en realidad, ésta ganaría un Oscar. Las mejores mentes trataron de convencerle de lo contrario, incluyendo al propio Spielberg, pero él no dio su brazo a torcer. La película obtuvo en 1988 cuatro premios de la Academia, a la mejor película, al mejor actor, al mejor "director y al mejor guión. La constancia tiene sus frutos. Guber está convencido de que con cada nueva película es como si se empezara de nuevo, y de que en Hollywood sólo se es tan bueno como lo sea la última película. ¿No crea eso mucho miedo? ¡Puede apostar a que sí! Pero él dice que utiliza ese temor, así como la tensión del ambiente, no para paralizarse, sino para impulsarse todavía más hacia delante.

Sucede con demasiada frecuencia que la gente ni siquiera empieza a perseguir un objetivo, por temor al fracaso. 0, lo que es peor, empieza a perseguirlo y luego abandona demasiado pronto. Quizá se encuentra en el buen camino para lograr lo que desea, pero no consigue mantener la paciencia del picapedrero. Como no obtiene resultados inmediatos, abandona demasiado pronto. Si existe alguna otra habilidad que he visto en los campeones, en las personas que han alcanzado realmente sus más elevados deseos, ése es un nivel increíble de persistencia. Cambiarán su aproximación todas las veces que sea necesario, pero no abandonarán su visión de fondo.

LIBERE EL PODER DE SU SISTEMA RETICULAR ACTIVADOR PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS

¿Cuál es el poder del que se aprovechan un Peter Guber o un Michael Landon? ¿Qué es esa percepción aparentemente extrasensorial que tienen para percibir todo aquello que se relacione con su objetivo o que puedan utilizar para alcanzar los deseos de su corazón? Creo que, en cada uno de estos casos, ellos han aprendido a utilizar un mecanismo en sus cerebros conocido como el sistema reticular activador (SRA).

Parece complejo y no cabe la menor duda de que el verdadero proceso lo es, pero el funcionamiento de su SRA es sencillo y profundo: determina aquello que observará y a lo que prestará atención. Es como el artilugio de proyección de su mente. Recuerde que nuestra mente consciente sólo puede enfocar la atención sobre un número limitado de elementos en un momento dado, por lo que su cerebro gasta mucho esfuerzo decidiendo a qué no debe prestar atención. Ahora mismo, hay numerosos estímulos que le bombardean, pero su cerebro elimina la mayor parte, por lo que vale la pena que enfoque la atención sobre aquello que usted cree importante. Para ello cuenta con el mecanismo del SRA, que es directamente responsable de la cantidad de realidad que usted experimenta conscientemente.

Permítame ofrecerle un ejemplo. ¿Ha comprado alguna vez un vestido o coche nuevo y luego, de repente, lo empieza a observar por todas partes? ¿Por qué le ocurre eso? ¿Es que antes no existían? Claro que existían, pero ahora se da cuenta de ello porque la compra de ese .objeto constituye una clara demostración para su SRA de que cualquier cosa relacionada con

él es importante y necesita ser observada. Obtiene así una conciencia inmediata e incrementada de algo que, en realidad, siempre le había rodeado.

Este desplazamiento en la postura mental contribuye a alinearle con mayor precisión en relación con sus objetivos. Una vez que ha decidido que algo es una prioridad, le concede una tremenda intensidad emocional, y al enfocar continuamente la atención sobre ello, terminará por aclararse cualquier recurso que apoye la consecución de ese objetivo. En consecuencia, no resulta crucial comprender con exactitud cómo alcanzará sus objetivos la primera vez que los ve. Confíe en que su SRA le indicará aquello que necesite saber a lo largo del camino.

“Sube alto; llega lejos. Tu objetivo es el cielo; tu meta, las estrellas.”
Inscripción en el WILLIAMS COLLEGE.

Hace ocho años, en 1983, llevé a cabo un ejercicio que medio unas perspectivas de futuro tan convincentes que, como resultado de ello, cambió toda mi vida. Como parte del proceso general de elevar mis criterios, establecí toda una nueva serie de objetivos, anotando todas aquellas cosas que ya no estaba dispuesto a tolerar, así como aquellas otras con las que quería comprometerme en mi vida. Dejé a un lado todas mis creencias limitadoras, y me senté en la playa, con mi diario.

Estuve escribiendo durante tres horas, rebuscando toda posibilidad de lo que hubiera podido imaginarme haciendo, siendo, creando, experimentando o contribuyendo. El período de tiempo que me concedía para alcanzar estos objetivos era cualquier momento a partir de mañana mismo, hasta los próximos veinte años. No me detuve ni un solo momento a pensar si lograría alcanzar esos objetivos o no. Me limité a apoderarme de cualquier posibilidad que acudiera a mi inspiración, y a anotarla.

A partir de ese principio, refiné el proceso seis meses más tarde, cuando fui invitado a la entonces URSS, junto con un grupo de parapsicólogos, para estudiar fenómenos psíquicos directamente de los expertos universitarios en toda Rusia. Mientras el grupo viajaba por el país, pasé muchas horas en el tren desde Moscú a Siberia y de regreso a Leningrado, hoy San Petersburgo. Al no disponer de nada más sobre lo que escribir que la parte posterior del mapa ruso que llevaba, anoté todos mis objetivos a largo plazo para mis destinos espiritual, mental, emocional, físico y financiero, y luego, marchando hacia atrás, creé toda una serie de marcas.

Por ejemplo, para alcanzar mi máximo nivel espiritual dentro de diez años, ¿qué clase de persona tendría que ser y qué clase de cosas necesitaría conseguir para dentro de nueve, ocho, siete años, etcétera, retrocediendo así hasta el momento actual? ¿Qué acción específica podía emprender hoy mismo que me permitiera progresar por el camino que me había trazado como destino?

En aquel mismo día, establecí objetivos específicos y transformé mi vida. Describí a la mujer de mis sueños, detallando cómo sería mental, emocional, física y espiritualmente. Describí cómo serían mis hijos, los enormes ingresos de los que disfrutaría y el hogar en el que viviría, incluyendo la zona circular de despacho, situado en el tercer piso, desde la que dominaría el océano.

Un año y medio más tarde, la revista Life acudió a mi casa para entrevistarme acerca de cómo había logrado introducir unos cambios tan espectaculares en mi vida. Al sacarles el mapa para mostrarles todos los objetivos que me había trazado, incluso a mí me resultó extraño observar la gran cantidad de ellos que había logrado: había conocido a la mujer descrita y me había casado con ella; había encontrado y adquirido la casa que había imaginado, hasta el más pequeño detalle, incluyendo el despacho del tercer piso, en la torre del castillo, dominando el océano. Cuando los escribí, en un principio, no tenía ninguna

seguridad de que pudiera alcanzar esos objetivos. Pero había estado dispuesto a suspender el juicio durante un breve período de tiempo para conseguir que aquello funcionara.

¡DÉ AHORA SU PRIMER PASO!

Lo que vamos a hacer ahora es dar el primer paso para transformar lo invisible en visible, para convertir sus sueños en realidad. Para cuando terminemos, habrá creado para sí mismo una anticipación tan grande, un futuro tan atractivo, que no podrá evitar dar hoy mismo el primer paso.

Abarcaremos cuatro ámbitos:
1) Objetivos de desarrollo personal.
2) Objetivos de carrera, de negocios y económicos.
3) Objetivos de juguetes y aventuras.
4) Objetivos de contribución.

Para determinar cada uno de estos ámbitos dispone de un período de tiempo concreto en el que buscar mentalmente. Escriba con rapidez, mantenga el bolígrafo en movimiento, no se censure y limítese a anotar en el papel lo que se le ocurra.

Pregúntese constantemente: ¿qué desearía para mi vida si supiera que puedo alcanzar todo aquello que desee? ¿Qué estaría dispuesto a hacer si supiera que no puedo fracasar? Interrumpa la necesidad de saber exactamente cómo lo haría.

Limítese a descubrir cuál es su verdadero deseo. Y hágalo sin cuestionar ni dudar de su capacidad.

Recuerde que, si se siente lo bastante inspirado, el poder que liberará en su interior encontrará un camino para manifestar su deseo. Inicialmente, no pierda el tiempo abordando cosas demasiado específicas, como, por ejemplo: «Quiero una residencia en Nob Hill, en San Francisco, con muebles de estilo contemporáneo, de color blanco, con alguna salpicadura de color aquí y allá..., ah, y sin olvidar la rosaleda victoriana».

Escriba simplemente: «Casa de ensueño. Gran jardín. San Francisco». Ya completará más tarde los detalles.

Así pues, sitúese ahora mismo en un estado mental de fe absoluta y expectativa total en su capacidad para crear cualquier cosa que desee. Imagínese que vuelve a ser un muchacho en la víspera de Reyes. Está sentado sobre el regazo de uno de los reyes, en unos grandes almacenes. ¿Recuerda cómo era esa situación? Si habla con los niños antes de Reyes, verá que no tienen la menor dificultad en proporcionarle una lista divertida y abundante, en la que pueden llegar a decir: «Le voy a decir lo que quiero. Quiero una piscina. En realidad, quiero dos piscinas, una para ti y otra para mí». Probablemente, un adulto se volvería hacia ellos y exclamaría: «Pero ¿qué dices? Probablemente, tendrás mucha suerte si consigues una bañera en el patio de atrás». Ya seremos prácticos más tarde pero, por el momento, limítese a ser un niño: concédase a sí mismo la libertad de explorar la posibilidad de la vida sin límite alguno.

I. Objetivos de desarrollo personal.

Paso 1: en la tarjeta que haya preparado al efecto (o en hojas adicionales de papel si necesitara más espacio), anote todo aquello que le gustaría para mejorar su vida y que se relacione con su propio crecimiento personal. ¿En qué le gustaría mejorar su cuerpo físico? ¿Cuáles son sus objetivos para el desarrollo mental y social? ¿Le gustaría aprender a hablar

otro idioma, por ejemplo? ¿O a leer rápidamente? ¿Le serviría de algo leer todas las obras de Shakespeare? Desde el punto de vista emocional, ¿qué le gustaría experimentar, alcanzar o dominar en su vida? Quizá quiera ser capaz de romper instantáneamente pautas de frustración o rechazo. Quizá quiera sentir: compasión por esas personas hacia las que solía sentir cólera. ¿Cuáles son algunos de sus objetivos espirituales? ¿Quiere experimentar una mayor sensación de conexión con su Creador o tener un sentimiento expandido de compasión por su vecino?

Al anotar estos objetivos, la clave es anotar todo lo que sea capaz de imaginar, sin permitir que su mente se detenga. Puede tratarse de objetivos a corto plazo, algo que quiera lograr esta misma semana, o este año, o pueden ser objetivos a largo plazo, algo que quiera conseguir en cualquier momento entre los próximos veinte años. Esfuércese por encontrar deseos durante un mínimo de cinco minutos. No deje de escribir en ningún momento. Sea estúpido, loco o niño; ¡a veces, la idea más extraña conduce a un gran destino! He aquí unas pocas preguntas que quizá quiera revisar antes de empezar, pero, tras haberlas revisado, póngase a trabajar y establezca ahora mismo sus objetivos.

¿Qué le gustaría aprender?
¿Cuáles son algunas de las habilidades que le gustaría dominar?
¿Cuáles son algunos de los rasgos de su carácter que le gustaría desarrollar?
¿Quiénes desea que sean sus amigos?
¿Quién quiere llegar a ser?
¿Qué podría hacer por su bienestar físico?
¿Que le den un masaje a la semana, o diario?
¿Crearse el cuerpo de 'sus sueños?
¿Matricularse en un gimnasio... y asistir?
¿Contratar a un jefe de cocina vegetariano?
¿Completar el triadón del Hombre de Hierro, en Honolulú?
¿Quiere llegar a dominar su miedo a volar en avión?
¿O a hablar en público? ¿O a nadar?
¿Qué le gustaría aprender?
¿A hablar francés?
¿Estudiar los manuscritos del mar Muerto?
¿Canto o baile?
¿Estudiar con el virtuoso de violín Itzhak Pedman?
¿Con quién más le gustaría estudiar?
¿Le gustaría participar en un programa de intercambio de estudiantes extranjeros?

Paso 2. Ahora que ya dispone de una lista de objetivos para su desarrollo personal y que siente la .excitación por llevados a cabo, tómese un minuto de tiempo para decidir la fecha límite en la que habrá alcanzado cada uno de estos objetivos. En esta fase, no es importante saber cómo los va a conseguir. Simplemente, concédase un marco de tiempo dentro del cual operar. Recuerde que los objetivos son sueños, con una fecha límite. El simple acto de decidir cuándo va a alcanzar un objetivo pone en movimiento fuerzas conscientes e inconscientes tendentes a convertidos en realidad. Así pues, si se compromete a alcanzar un objetivo dentro de un año o menos, anote un 1 al margen. Si se compromete a logrado en tres años, ponga un 3, y haga lo mismo para cinco, diez y veinte años.

Paso 3. Ahora elija un único objetivo para poder alcanzar en un año, dentro de esta categoría, un objetivo que, de lograrlo dentro de este año, le produciría una tremenda animación y le permitiría tener la sensación de que el año ha sido bien invertido. Dedique dos minutos a escribir un párrafo sobre por qué se compromete absolutamente a alcanzar ese

objetivo en un año. ¿Por qué es eso tan atractivo para usted? ¿Qué obtendrá lográndolo? ¿Qué se perdería si no lo consiguiera? ¿Son estas razones de bastante peso como para inducirle a seguir adelante? En caso contrario, elija otro objetivo mejor u otras razones.

La distinción más importante que he realizado acerca de los objetivos es que, si encontraba un porqué lo bastante grande como para hacer algo (una serie de razones lo bastante fuertes), siempre podía imaginar el cómo conseguido. Los objetivos, por sí solos, pueden inspirar, pero conocer las razones profundas por las que uno desea alcanzarlos puede proporcionarle el impulso duradero y la motivación necesaria para persistir y lograr.

Objetivos de desarrollo personal

II. Objetivos de la carrera, los negocios y económicos.

El siguiente paso consiste en establecer sus objetivos relacionados con la carrera, los negocios y la economía.

Paso 1. Anotar cualquier cosa que desee para su carrera, sus negocios o su vida financiera. ¿Qué niveles de abundancia financiera desea alcanzar? ¿A qué posición desea encumbrarse?, Tómese cinco minutos para crear una lista que vale un millón.

¿Desea ganar 50000 dólares al año, 100000, 500000, un millón, diez millones de dólares al año?

¿Tanto que no pueda ni contarlo?

¿Cuáles son los objetivos que tiene establecidos para su empresa?

¿Le gustaría convertir su empresa en pública?

¿Le gustaría convertirse en el líder de su industria?

¿Cuánto quiere que valga su red?

¿Cuándo quiere jubilarse?

¿Cuántos ingresos por inversiones le gustaría alcanzar para no tener que seguir trabajando?

¿A qué edad quiere alcanzar la independencia financiera?

¿Cuáles son los objetivos de su gestión del dinero?

¿Necesita equilibrar su presupuesto, equilibrar su cuenta bancaria, conseguir entrenamiento financiero?

¿Qué clase de inversiones le gustaría hacer?

¿Le gustaría financiar una empresa excitante desde el principio, comprar una colección de monedas, iniciar un servicio de mensajería, invertir en los fondos de una mutualidad, establecer una fundación, contribuir a un plan de pensiones?

¿Cuánto quiere ahorrar para ofrecer a sus hijos una educación universitaria?

¿Cuánto quiere poder gastar en viajes y aventuras?
¿Cuánto quiere poder gastar en nuevos «juguetes»?
¿Cuáles son los objetivos de su carrera?
¿Qué le gustaría aportar a su empresa?
¿Qué progresos singulares le gustaría crear?
¿Le gustaría convertirse en supervisor, en director, en un ejecutivo?
¿Cómo le gustaría que le conocieran dentro de su profesión?
¿Qué clase de impacto le gustaría tener?

Paso 2. Ahora que ya ha anotado los objetivos más convincentes relacionados con su carrera, los negocios y la vida económica, tómese un minuto para establecer los límites de tiempo, tal y como hizo con los objetivos de desarrollo personal. Si se compromete a conseguir un objetivo concreto en un año o menos, anote un 1. Si pretende alcanzar ese objetivo en cinco años, anote un 5, y así sucesivamente. Recuerde que lo importante no es saber cómo lo conseguirá, o si el límite de tiempo que se ha impuesto es razonable o no, sino si está absolutamente comprometido a alcanzarlo.

Paso 3. A continuación, elija su principal objetivo para un año dentro de esta categoría, y tómese dos minutos para redactar un párrafo explicando por qué se compromete absolutamente a alcanzar este objetivo en el plazo de un año. Asegúrese de acumular tantas razones como pueda. Elija razones capaces de impulsarle de verdad, que le hagan sentirse apasionado y excitado a lo largo del proceso. Si esas razones no fueran lo bastante convincentes para inducirle a progresar, encuentre mejores razones o un objetivo mejor.

Objetivos de la carrera, los negocios y económicos

III. Objetivos de juguetes/aventura

Si no tuviera límites económicos, ¿cuáles son algunas de las cosas que le gustaría tener? ¿Cuáles son algunas de las cosas que le gustaría hacer? Si el genio de la lámpara estuviera ante usted, dispuesto a cumplir de inmediato cualquier cosa que deseara, ¿qué es lo que más desearía en el mundo?

Paso 1. Tómese cinco minutos de tiempo para anotar todo aquello que pueda desear, tener, hacer o experimentar en su vida. He aquí algunas preguntas que puede hacerse para averiguado:

¿ Le gustaría construir, proyectar o comprar una casa de campo, un castillo, una casa en la playa, un catamarán, un yate privado, una isla, un coche deportivo Lamborghini, un guardarropa de Chanel, un helicóptero, un avión a reacción, un estudio de música, una colección de arte, un zoológico privado con jirafas, caimanes e hipopótamos, una máquina de la realidad virtual?

¿Le gustaría asistir al estreno de una obra en Broadway, al estreno de una película en Cannes, a un concierto de Bruce Springsteen, a una producción de teatro kabuki en Osaka, Japón?

¿ Le gustaría participar en una carrera de las 500 millas de Indianápolis, enfrentarse a Monica Seles y Steffi Graf, o a Boris Becker e Ivan Lendl en un partido de dobles, ser el pitcher en la serie mundial, llevar la antorcha olímpica, enfrentarse con Michael Jordán, nadar con los delfines rosados en el océano Pacífico, frente a las costas del Perú, participar en una carrera de camellos entre las pirámides de Egipto en compañía de su mejor amigo y ganarla, practicar el trekking con los sherpas en el Himalaya?

¿Le gustaría ser la estrella de una obra de Broadway, compartir un beso con Kim Bassinger en la pantalla, bailar con Patrick Swayze, participar en la coreografía de un ballet moderno con Mijail Baryshnikov?

¿Qué lugares exóticos le gustaría visitar?

¿Le gustaría navegar dando la vuelta al mundo, como hizo Thor Heyerdahl en la Kon-Tiki?

¿Visitar Tanzania y dedicarse al estudio de los chimpancés con Jane Goodall?

¿Viajar en el Calypso en compañía de Jacques Cousteau?

¿Tomar el sol en las playas de la Riviera francesa?

¿Viajar en su yate por entre las islas griegas?

¿Participar en los festivales del Dragón, en China?

¿Tomar parte en una danza de las sombras en Bangkok?

¿Bucear en las aguas de Fiji?

¿Meditar en un monasterio budista?

¿Darse una vuelta por el museo del Prado, en Madrid?

¿Reservar plaza en el próximo vuelo de la lanzadera espacial?

Pasos 2 y 3. Vuelva a establecer un límite de tiempo para alcanzar cada uno de estos objetivos, elija su objetivo prioritario en un año, dentro de esta categoría, y tómese dos minutos para escribir un párrafo describiendo por qué se compromete absolutamente a conseguirlo en el término de un año. Apoye su elección con poderosas razones y, desde luego, si esas razones no son lo bastante convincentes como para impulsarle a alcanzar su objetivo, encuentre mejores razones o un objetivo mejor.

Objetivos de juguetes/aventura

IV. Objetivos de contribución

Puede que se trate de los objetivos más inspiradores y atractivos de todos, porque aquí se encuentra su oportunidad para dejar su huella y crear un legado que establezca una verdadera diferencia en las vidas de las personas. Puede tratarse de algo tan sencillo como entregar el diezmo a su Iglesia, o comprometer a su familia en un programa de reciclaje o incluso establecer una fundación que ofrezca oportunidades a las personas que sufran desventajas.

Paso 1. Tómese cinco minutos para encontrar todas las posibilidades.

¿Cómo podría contribuir?

¿Le gustaría ayudar a construir un refugio para los que no tienen hogar, adoptar un niño, participar voluntariamente en una cocina popular, leerles a los ciegos, visitar a un hombre o mujer que cumpla sentencia en prisión, trabajar voluntariamente con el Cuerpo de la Paz durante seis meses, llevar globos a casa de unos ancianos?

¿Cómo podría ayudar a proteger la capa de ozono, limpiar los océanos, eliminar la discriminación racial, detener la destrucción de los bosques tropicales?

¿Qué podría crear?

¿Le gustaría inventar la máquina del movimiento perpetuo, desarrollar un coche que funcionara con desechos, diseñar un sistema para distribuir alimentos a todos los que tuvieran hambre?

Pasos 2 y 3. Al igual que en las ocasiones anteriores, *márquese un límite de tiempo para cada objetivo, seleccione el que sea más importante en un año dentro de esta categoría, y tómese dos minutos para escribir un párrafo* explicando por qué se compromete absolutamente a alcanzarlo dentro de un año de plazo.

"No hay nada como el sueño para crear el futuro. Lo que hoyes utopía, será carne y sangre mañana."

VICTOR HUGO

Ahora, debería usted disponer de cuatro objetivos principales a alcanzar en un año, que le atraigan de modo absoluto, apoyados por razones sanas y convincentes. ¿Cómo se sentiría si, dentro de un año, los hubiera dominado y alcanzado todos? ¿Cómo se sentiría con respecto a sí mismo y a su propia vida? No me cansaré de resaltar la importancia de desarrollar razones lo bastante convincentes como para alcanzar estos objetivos. Disponer de un porqué lo bastante poderoso le proporcionará el necesario cómo.

Objetivos de contribución

Asegúrese de ver diariamente estos cuatro objetivos. Póngalos allí donde pueda verlos cada día, ya sea en su diario, en el despacho de la oficina o en "el espejo del cuarto de baño, para leerlo mientras se afeita o se maquilla. Si apoya sus objetivos con un compromiso sólido con CANI, la mejora constante e interminable en cada uno de estos ámbitos, seguro que va a realizar progresos cada día que pase. Tome ahora mismo la decisión de progresar hacia estos objetivos, y empiece a hacerlo inmediatamente.

CÓMO HACER REALES SUS OBJETIVOS

Ahora que ya dispone de una serie de objetivos convincentes y de razones claras para su consecución, ya ha empezado el proceso para hacer esos objetivos realidad. Su SRA se habrá sensibilizado a medida que revise consistentemente sus objetivos y razones, y atraerá hacia usted cualquier recurso de valor que le permita alcanzar su deseo claramente definido. Para asegurarse el logro absoluto de sus objetivos, debe condicionar su sistema nervioso por adelantado para sentir el placer que sin lugar a dudas le proporcionará. En otras palabras, debe ensayar y disfrutar emocionalmente, por lo menos dos veces al día, la experiencia de alcanzar cada uno de sus objetivos más valiosos. Cada vez que lo haga necesita crear más alegría emocional, al verse, sentirse y escucharse a sí mismo viviendo su sueño.

Este enfoque continuo creará un camino neural entre el sitio donde se encuentra ahora y aquel al que quiere llegar.

Debido a este intenso condicionamiento se encontrará experimentando la sensación de certidumbre absoluta de que podrá alcanzar sus deseos, y esa certidumbre se transformará en calidad de acción que le asegurará el éxito. Su confianza le permitirá atraer los entrenamientos y modelos apropiados que le guiarán para adoptar las acciones más efectivas con las que producir resultados más rápidamente, en lugar de seguir el tradicional método de ensayo y error, que puede tardar décadas o más en producir resultados. No espere a otro día para iniciar este proceso. ¡Empiece hoy mismo!

EL PROPÓSITO DEL OBJETIVO

A menudo, al perseguir nuestros objetivos no logramos darnos cuenta del verdadero impacto que éstos ejercen sobre el medio ambiente que nos rodea. Pensamos que alcanzar nuestro objetivo es el fin. Pero, si tuviéramos una más amplia comprensión de las cosas, nos daríamos cuenta de que, con frecuencia, al perseguir nuestros objetivos ponemos en marcha efectos acumulativos que tienen consecuencias de mucho mayor alcance del que pretendíamos. Al fin y al cabo, ¿sabe la abeja lo que hace en el proceso de reproducción de las flores? Desde luego que no, pero, al buscar el dulce néctar en ellas, recoge invariablemente polen con sus patas, vuela hacia la flor siguiente y pone en marcha una cadena de polinización que dará como resultado toda una ladera de la colina llena de colorido. El hombre de negocios busca la obtención de beneficios y, al hacerlo así, crea puestos de trabajo que ofrecen a la gente la oportunidad de un increíble crecimiento personal y de un aumento de su calidad de vida. El proceso de ganarse la vida permite a la gente alcanzar objetivos tales como conseguir que sus hijos vayan a estudiar a la universidad. Los niños, a su vez, contribuyen convirtiéndose en médicos, abogados, artistas, hombres de negocios, científicos y padres. Y la cadena nunca tiene fin.

Los objetivos son medios para alcanzar un fin, y no el propósito definitivo de nuestras vidas. Sólo son una herramienta para concentrar nuestro enfoque y hacernos mover en una dirección determinada. La única razón por la que perseguimos nuestros objetivos es para expandimos y crecer. Alcanzar los objetivos nunca nos hará sentimos, por sí solo, felices a

largo plazo; lo único capaz de darle el más profundo y duradero sentido de la realización es aquello en lo que uno se convierte en el proceso de superar los obstáculos para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, quizá la pregunta clave que tengamos que hacemos usted y yo sea: « ¿En qué clase de persona tendré que convertirme para alcanzar todo lo que deseo?» Quizá sea ésta la pregunta más importante que pueda usted plantearse, ya que su respuesta determinará la dirección que necesita seguir personalmente.

Y ahora, le ruego que se tome un momento para escribir un párrafo que describa los rasgos de carácter, habilidades, actitudes y creencias que necesitaría desarrollar para alcanzar todos esos objetivos que ha anotado previamente. Desde luego, tendrá que entender alguna acción para alcanzar esos objetivos. Pero ¿qué cualidades necesitará tener como persona para transformar esta serie invisible de compromisos en su realidad visible? Antes de continuar, tómese un momento ahora mismo y escriba ese párrafo.

Clase de persona en la que necesito convertirme para alcanzar todo lo que deseo:…

____
____
____
____
____
____
____

EL PASO MÁS IMPORTANTE

Durante años, había estado estableciendo objetivos sin llegar a realizarlos. Me dejaba inspirar por el momento y me sentía muy animado, pero tres semanas más tarde me daba cuenta de que no seguía nada de lo que había anotado. Escribir un objetivo es, claro está, el primer paso, y la mayoría de la gente ni siquiera lo hace; el simple hecho de poner las ideas por escrito empieza a hacerlas más reales.

Pero lo más importante que puede hacer para alcanzar sus objetivos consiste en asegurarse que, en cuanto los haya puesto por escrito, empieza a crear inmediatamente impulso. Las reglas más importantes que he adoptado para ayudarme a alcanzar mis objetivos fueron las que aprendí de un hombre de mucho éxito, que me enseñó a escribir primero el objetivo a alcanzar y luego a no abandonar el proceso de establecer un objetivo sin haber tomado antes alguna forma de acción positiva hacia su consecución.

Como ya he resaltado en el capítulo segundo, una verdadera decisión es aquella según la cual se actúa, y se actúa ahora. Utilice el impulso creado en su interior con el establecimiento de sus cuatro objetivos más importantes en un año. La forma más poderosa de continuar este impulso consiste en emprender una acción inmediata, en cuanto termine de leer este capítulo. Hasta el paso más pequeño (una llamada telefónica, un compromiso, bosquejar un plan inicial) será suficiente para permitirle progresar. Luego, desarrolle una lista de cosas sencillas que puede hacer cada día, durante los diez días siguientes. Le prometo que diez días de pequeñas acciones en la dirección marcada por sus objetivos empezarán a crear una cadena de hábitos que le asegurarán un éxito a largo plazo.

Si su objetivo de desarrollo personal más importante para el próximo año es aprender a bailar el jazz, por ejemplo, «deje que sus dedos recorran el camino» hoy mismo, a través de las páginas amarillas. Llame a un estudio de baile para enterarse de su programa y horarios, y apúntese a una clase.

Si su principal objetivo de juguetes/aventura para el año que viene consiste en comprarse un Mercedes Benz, llame al representante local pidiendo un folleto, o visítelo esta misma tarde y consiga una conducción de prueba. No le estoy diciendo que necesita comprarlo hoy, pero descubra por lo menos lo que vale, o condúzcalo para que sea así algo más real. Su deseo intensificado le ayudará a empezar a confeccionar un plan para conseguirlo.

Si su máximo objetivo económico para el año próximo consiste en ganar 100000 dólares, empiece por evaluar ahora mismo qué pasos tiene que dar para conseguirlo. ¿Quién está ganando ya esa clase de ingresos y puede enseñarle las claves de su efectividad? ¿Necesita conseguir un segundo trabajo para ganar esa clase de ingresos? ¿Qué habilidades tiene que cultivar con objeto de conseguirlo? ¿Necesita empezar a ahorrar el dinero que gasta, e invertir la diferencia, para que de ese modo sus ingresos puedan proceder de algo más que su salario? ¿Necesita emprender una nueva aventura? ¿Cuáles son los recursos que necesita acumular realmente?

Recuerde que necesita experimentar la sensación de lograr sus objetivos prioritarios en cada una de las cuatro categorías al menos una vez al día. Idealmente, leerá cuáles son esos objetivos una vez por la mañana y otra vez por la noche. Revise toda la lista completa cada seis meses, para asegurarse de que sus objetivos siguen siendo vitales. Quizá quiera someterse de nuevo al proceso de búsqueda mental, para crear algunos objetivos nuevos, y estoy seguro de que querrá añadir y suprimir objetivos a medida que su vida vaya adquiriendo una forma nueva y excitante.

Otra distinción adicional que resulta crítica para alcanzar el éxito a largo plazo consiste en que conseguir nuestros objetivos puede ser una maldición, a menos que ya hayamos establecido una nueva serie de objetivos más elevados antes de haber logrado obtener los primeros. En cuanto se encuentre a punto de alcanzar un objetivo, necesita asegurarse el diseño inmediato de la siguiente serie de objetivos, ya que, de otro modo, experimentaría algo que todos necesitamos evitar: dejar atrás nuestro sueño. Seguramente, habremos leído muchas veces algo sobre personas que han alcanzado sus objetivos últimos en la vida para, una vez llegados allí, limitarse a decir:

« ¿Y esto era todo?», porque tienen la impresión de que desde la cumbre alcanzada no pueden ir a ningún otro sitio.

Un ejemplo clásico de ello lo constituyen varios astronautas del programa Apolo que se prepararon durante toda su vida para la misión definitiva: descender sobre la Luna. Cuando finalmente lo hicieron se sintieron eufóricos, pero, después de regresar a la Tierra, algunos de ellos se vieron afectados por síntomas depresivos más graves de lo que la mayoría de la gente pudiera imaginar. Al fin y al cabo, ya no les quedaba ningún objetivo que alcanzar. ¿Qué objetivo mayor había que descender sobre la Luna, haciendo lo imposible, y explorar el espacio exterior? Quizá la respuesta sea explorar las fronteras igualmente ilimitadas y desconocidas del espacio interior de nuestras mentes, corazones y almas.

He oído hablar de mujeres jóvenes que planifican sus bodas durante meses, a veces incluso durante años, empleando en ello toda su creatividad, recursos e incluso identidad, en una perfecta fantasía de cuento de hadas. Hacen depender todas sus esperanzas y sueños de lo que esperan como un acontecimiento único en su vida. Una vez terminado el esplendor, la joven esposa, como el astronauta, se siente deprimida. ¿Cómo puede uno seguir hacia delante después del momento cumbre de su vida? Ahora, ella necesita mirar hacia la aventura, más importante e interminable, de ir construyendo una relación con su esposo.

¿Cómo puede la gente alcanzar los deseos de su corazón, y seguir sintiendo la excitación y la pasión que procede de imponerse un objetivo como meta? Al aproximarse a aquello que han estado persiguiendo durante tanto tiempo, establecen inmediatamente una nueva serie de objetivos convincentes. Eso les garantiza una transición suave desde la realización a la nueva inspiración, así como un continuo compromiso con el crecimiento. Sin la existencia de ese compromiso, haremos lo que sea necesario para sentirnos satisfechos, pero jamás nos aventuraremos más allá de nuestros ámbitos de comodidad y será entonces cuando perdamos nuestro impulso, nuestro deseo de expandirnos, y cuando empecemos a estancarnos. A menudo, la gente experimenta muertes emocionales y espirituales mucho antes de que les suceda lo mismo a sus cuerpos.

La forma de salirse de esta trampa consiste en darse cuenta de que la contribución puede ser el objetivo definitivo. Encontrar una forma de ayudar a los demás (a aquellos que nos importan profundamente), puede inspirarnos durante toda la vida. Siempre hay un lugar en el mundo para aquellos que están dispuestos a entregar su tiempo, energía, capital, creatividad y compromiso.

Consideremos el caso de Robin Williams, por ejemplo. He aquí a un hombre que tiene una gran ventaja sobre su ya fallecido amigo John Belushi, porque ha descubierto una forma de asegurarse que jamás se quedará sin objetivos. Robin y sus amigos, Whoopi Goldberg y Billy Crystal, han descubierto una misión que les exigirá emplear continuamente sus mayores recursos: ayudar a los que no tienen hogar. Arnold Schwarzenegger ha encontrado una recompensa emocional similar en su relación con los Olímpicos Especiales y el Consejo Presidencial sobre Aptitud Física. Todas estas personas de éxito han aprendido que no hay nada tan convincente como una sensación de sincera contribución.

Asegúrese de que su siguiente etapa de sueños le empuja continuamente hacia delante, en una búsqueda constante e interminable de superación. ¡Comprométase con CANI! Ésa es, verdaderamente, la póliza de seguros universal para la felicidad duradera. Recuerde que un futuro convincente es el alimento del que se nutren nuestras almas; todos necesitamos una sensación continuada de crecimiento emocional y espiritual.

PROGRÁMESE PARA EL ÉXITO

Ahora que ya dispone de objetivos que le inspiran de verdad, que le impulsarán hacia delante, tiene que hacerlos tan atractivos que los sienta como reales en su sistema nervioso.

¿Cómo desarrollar ese acorazado sentido de la certidumbre? En primer lugar, elimine cualquier obstáculo, previendo cuáles se le pueden presentar y afrontándolos con mucha antelación. Luego, establezca compromisos con personas que sepa que le sostendrán para alcanzar un nivel más elevado. Refuerce sus nuevos caminos neurales mediante el ensayo continuo, la repetición y la intensidad emocional. Imagínese vívidamente sus objetivos una y otra vez. Incorporar los elementos visuales, auditivos y quinésicos capaces de convertir su objetivo en una realidad.

LA LECCIÓN DEFINITIVA

La lección más importante de este capítulo es que un futuro convincente crea un sentido dinámico del crecimiento. Sin eso, sólo estamos vivos a medias. Tener un futuro convincente no es nada accesorio, sino una necesidad. No sólo nos permite alcanzar nuestros objetivos, sino participar del profundo sentido de la alegría, la contribución y el crecimiento que dan significado a la propia vida.

"Allí donde no hay visión, el pueblo perece..."
PROVERBIOS, 29, 18.

Recuerdo haber leído algo acerca del asombroso número de personas que fallecen dentro de los tres años que siguen a la fecha de su jubilación, lo que para mí demuestra que, si se pierde el sentido de estar produciendo y contribuyendo de algún modo, se pierde literalmente la voluntad de vivir, y que, si se tiene una razón a la que aferrarse, se seguirá viviendo. Los estudios han descubierto que las personas ancianas o enfermas cercanas a la muerte suelen resistir justo hasta después de las vacaciones. Mientras pudieron disfrutar de algo como las Navidades, o hallarse a la espera de la visita de los familiares, tuvieron una razón para vivir, pero, una vez que eso pasó, ya no tuvieron un futuro convincente. Este mismo fenómeno se ha observado en diversas culturas en todo el mundo. En China, por ejemplo, el índice de mortalidad desciende justo antes y. durante las grandes fiestas, y vuelve a aumentar en cuanto éstas han terminado.

No importa que uno tenga dieciocho u ochenta años; uno siempre necesita de algo que lo impulse hacia delante. La inspiración que se busca se encuentra dentro de uno mismo, esperando a que la llamemos, a que se le plantee un desafío imprevisto o se le haga una exigencia inspirada. Así lo descubrió el coronel Harlan Sanders, a la edad de sesenta y cinco años, cuando recibió el exiguo cheque de la seguridad social.

___13___

El Desafió mental de Diez Días

"El Habito es o el mejor de los sirvientes, o el peor de los amos."
Natheniel Emmons

CONSISTENCIA… ¿acaso no es eso lo que todos andamos buscando? No queremos crear resultados de vez en cuando; no queremos sentirnos alegres solo un momento, ni ser los mejores solo esporádicamente. La característica del campeón es la consistencia, y la verdadera consistencia queda establecida por nuestros hábitos.

Estoy seguro de que, a estas alturas, ya se habrá dado cuenta de que no he escrito este libro solo para ayudarle a establecer unas pocas distinciones. Tampoco esta diseñado para inspirarle con unas pocas historias o compartir con usted un poco de información interesante que utilizar de vez en cuando para crear un poco de desarrolló personal. Este libro y mi vida entera se hallan dedicados a producir un aumento mensurable en la calidad de nuestras vidas.

Eso es algo que solo puede conseguirse por medio de una nueva pauta para emprender la acción a gran escala. El verdadero valor de cualquier estrategia o habilidad nuevas para un individuo, se halla en proporción directa con la frecuencia con las que las utilice. Como ya he dicho tantas veces, saber lo que se tiene que hacer no es suficiente; hay que hacer, además, lo que ya sabe hacer. Este capítulo tiene el propósito de ayudarle a establecer hábitos de excelencia, las pautas de enfoque que le ayudarán a maximizar el impacto que tiene sobre sí mismo y los demás.

No obstante, para llevar nuestras vidas hasta el nivel siguiente, debemos damos cuenta de que la misma pauta de pensamiento que nos ha llevado hasta donde estamos no nos llevará hasta donde deseamos llegar. Uno de los mayores desafíos que observo en las personas y en las empresas es que se resisten al cambio (su mayor aliado), justificando sus acciones al señalar que su comportamiento actual es el que les ha permitido alcanzar el nivel de éxito del que ahora disfrutan. Eso es absolutamente cierto y, en realidad, necesitan un nuevo nivel de pensamiento para experimentar un nuevo nivel de éxito personal y profesional.

Para hacerlo, necesitamos romper de una vez por todas las barreras de nuestros temores y tomar el control sobre el enfoque de nuestras mentes. Tenemos que romper de ul1a vez por todas con nuestras viejas pautas con las que hemos permitido que nuestras mentes se vieran esclavizadas por los problemas del momento. En su lugar, tenemos que establecer un compromiso para toda la vida: el de enfocar la atención sobre las soluciones y disfrutar del proceso. A lo largo de este libro ha aprendido usted una gran variedad de herramientas y estrategias poderosas para enriquecer su vida, hacerla más plena, más alegre y excitante. Pero si se limita a leer este libro y no pone en práctica nada de lo que se dice en él, estará actuando como alguien que compra una poderosa computadora y nunca la saca de la caja de embalaje, o se compra un Ferrari y luego lo deja aparcado frente a la casa, recogiendo polvo y suciedad.

Así pues, permítame ofrecerle un plan sencillo para interrumpir sus viejas pautas de pensamiento, sentimiento y comportamiento, una forma de ayudarle a condicionar estas nuevas alternativas capacitadoras y hacerlas absolutamente consistentes.

Hace años, me encontré atrapado en una pauta de frustración y enfado. Parecía haber problemas por todas partes. En aquellos momentos, pensar positivamente no ocupaba un lugar elevado en mi lista de soluciones. Al fin y al cabo, yo estaba siendo «inteligente» y la gente inteligente no hace que las cosas parezcan positivas cuando no lo son. Me veía rodeado por mucha gente que apoyaba esa idea (¡Y cuyas vidas se veían igualmente frustradas!).

En realidad, yo estaba siendo increíblemente negativo y veía las cosas mucho peor de lo que eran en realidad. Utilizaba mi pesimismo como un escudo. Eso no era más que un débil intento por protegerme del dolor de las expectativas fracasadas; estaba dispuesto a hacer cualquier cosa con tal de evitar el volver a sentirme desilusionado. Pero, al adoptar esta pauta de comportamiento, esa misma barrera que me mantenía alejado del dolor, también me apartaba 'del placer. De hecho, me apartaba de las soluciones y me condenaba a una tumba de muerte emocional donde nunca se experimenta ni mucho dolor ni mucho placer, y donde las propias acciones limitadas siempre quedan justificadas convenciéndose de que «son realistas».

En realidad, la vida es un equilibrio. Si permitimos convertimos en la clase de personas que se niegan a ver las malas hierbas que están echando raíces en nuestro jardín, nuestros propios engaños nos destruirán. Igualmente destructivas, sin embargo, con aquellas personas que, por temor, se imaginan el jardín descuidado y abarrotado de malas hierbas intratables. El camino del líder es un camino de equilibrio. Observa las malas hierbas con una sonrisa en el rostro, sabiendo que su existencia ha terminado, por la sencilla razón de que él las ha visto y está dispuesto a actuar inmediatamente para eliminarlas.

No tenemos por qué sentimos negativos en cuanto a las malas hierbas. Forman parte de la vida. Lo que sí necesitamos es verlas, reconocerlas como tales, enfocar nuestra atención sobre la solución y hacer inmediatamente lo que sea necesario para eliminar su influencia de nuestras vidas. Aparentar que no existen no contribuirá para nada a mejorar las cosas, como tampoco servirá de nada inflamamos de cólera por su presencia, o dejamos devastar por el temor. Su continuo intento por llegar a formar parte de su jardín es un hecho de la propia vida.

Sencillamente, elimínelas. Y hágalo en un estado de alegría emocional, al mismo tiempo que lleva a cabo el trabajo, ya que, de otro modo, se pasará el resto de su vida sintiéndose enojado, porque le puedo asegurar una cosa: las «malas hierbas» seguirán apareciendo. Y, a menos que desee vivir en continua reacción con respecto al mundo cada vez que surgen problemas, necesita recordar que los problemas constituyen una parte importante de la vida. Le mantienen vigoroso, fuerte, vigilante para detectar lo que se necesita hacer con objeto de mantener el jardín de su vida rico y saludable.

Necesitamos practicar esa misma actitud cuando nos dedicamos a limpiar de malas hierbas los jardines de nuestras mentes. Tenemos que ser capaces de observar cuándo empezamos a experimentar una pauta negativa, sin castigamos y sin solazarnos en ello, sino más bien limitándonos a romper las pautas en cuanto las descubrimos, sustituyéndolas por las nuevas semillas del éxito mental, emocional, físico, financiero, espiritual y profesional. ¿Cómo podemos romper esas pautas en cuanto aparecen? Sencillamente, recuerde los pasos del NAC, que aprendió en el capítulo sexto.

1) Es necesario que decida qué es lo que desea. Si desea experimentar realmente una sensación de pasión, alegría y control sobre su vida (algo que, evidentemente, desea, ya que de otro modo no estaría leyendo esto ahora), entonces ya sabe lo que quiere.

2) Debe obtener apalancamiento sobre sí mismo. Si termina usted de leer este libro y no ha establecido ninguna nueva pauta, ¿no le parecería una increíble pérdida de tiempo? En contraste con eso, ¿cómo se sentiría si utilizara realmente lo que ha aprendido para tomar inmediatamente el control sobre su mente, cuerpo, emociones, finanzas y relaciones? Deje que su deseo por evitar el dolor y llegar a obtener un total placer le impulse a efectuar los cambios necesarios para conducir su vida hasta un nuevo nivel ahora mismo. Para conseguirlo así, tiene que...

3) Interrumpir la pauta limitadora. La mejor forma que conozco de hacerlo consiste en someterse a una «dieta mental», es decir, tomarse un determinado período de tiempo y tomar un control consciente de todos sus pensamientos durante ese período. Una dieta mental

constituye una oportunidad para eliminar las pautas negativas y destructivas de pensamiento y sentimiento que surgen inevitablemente a lo largo de la vida, de una forma emocionalmente reaccionaria y mentalmente indisciplinada. Hace casi ocho años, me comprometí a llevar a cabo una limpieza mental de ese tipo y obtuve con ello una satisfacción muy profunda y valiosa.

Me encontré con esa idea en un pequeño panfleto de Emmet Fox. En él, argumentaba acerca del valor de pasarse siete días sin abrigar un solo pensamiento negativo. La idea me pareció tan fantástica, tan ridículamente simple, que al principio pensé que todo ese concepto no era más que una absoluta pérdida de tiempo. Pero, a medida que empecé a establecer las reglas de esta dieta que él prescribía para limpiar el sistema mental, comencé a darme cuenta de que aquello podía ser bastante más difícil de lo que me había imaginado: El desafío me intrigó y los resultados finales me asombraron. Quisiera ampliar ahora el desafío creado por el señor Fox en 1935, y expandirlo como una herramienta que puede ayudarle a integrar las herramientas maestras del cambio que ha estado aprendiendo hasta el momento en este libro, empezando por hoy mismo.

Aquí tiene una verdadera oportunidad para aplicar todas las nuevas disciplinas que ha estado aprendiendo en los capítulos anteriores. El desafío que le planteo es sencillamente el siguiente:

Durante los diez próximos días, empezando ahora mismo, comprométase a tomar el total control de sus facultades mentales y emocionales, decidiendo ahora mismo que no tolerará ni se solazará con ningún pensamiento o emoción limitadora durante diez días consecutivos.

Parece fácil, ¿verdad? Y estoy seguro de que podría serlo. Pero quienes inician este ejercicio se sentirán frecuentemente sorprendidos al descubrir con qué frecuencia se enzarzan sus cerebros en pensamientos no productivos, temerosos, preocupados o destructivos.

¿Por qué vamos a estar dispuestos a tolerar continuamente unas pautas mentales y emocionales que crean una tensión innecesaria en nuestras vidas? La respuesta es muy sencilla:

¡Porque creemos que eso nos ayuda! Muchas personas viven en un estado de preocupación. Para alcanzar ese estado, enfocan continuamente la atención y se solazan con el peor escenario posible. ¿Por qué lo hacen así? Porque están convencidas de que eso las inducirá a hacer algo, a emprender una acción. La verdad, sin embargo, es que la preocupación suele situar a una persona en un estado emocional en el que suele quedarse sin recursos. Un estado así no nos capacita para emprender la acción, sino que más bien tiende a hacemos sentir abrumados por la frustración o el temor.

Sin embargo, al utilizar algunas de las herramientas más sencillas que se explican en este libro, puede usted cambiar de inmediato su estado de preocupación, enfocando la atención sobre una solución. Puede hacerse a sí mismo una pregunta mejor, como, por ejemplo: « ¿Qué necesito hacer ahora mismo para mejorar esto?» O puede cambiar su estado de ánimo, cambiando el vocabulario que utiliza para describir las sensaciones que está experimentando, y pasar de «sentirse preocupado» a sentirse «un poco inquieto».

Si decide aceptar mi desafío de diez días, eso significa, en esencia, que se ha comprometido a situarse y mantenerse en un estado apasionadamente positivo, al margen de lo que suceda a su alrededor. Significa que si se encuentra en un estado emocional limitador, cambiará de inmediato su fisiología, o enfocará la atención sobre un estado en que disponga de recursos, al margen de los deseos que experimente en ese momento. Por ejemplo, si alguien hace algo que usted considera destructivo e incluso odioso con usted, y empieza a

darse cuenta de que se está enfadando, debe cambiar inmediatamente ese estado emocional, al margen de la situación, durante esos diez días consecutivos que dura el ejercicio.

Recuerde, una vez más, que dispone de una multitud de estrategias para cambiar su estado de ánimo. Puede hacerse a sí mismo una pregunta más capacitadora, como, por ejemplo: « ¿Qué puedo aprender de esto?», o bien: « ¿Qué hay de estupendo en esta situación, y qué no es perfecto todavía?» Estas preguntas pueden situarle en un estado en el que dispondrá de mayores recursos, y en el que encontrará soluciones, en lugar de solazarse en el estado de ánimo negativo y recorrer el habitual círculo vicioso de una mayor cólera y frustración. ¿De qué otras muchas formas podría cambiar su estado emocional si se sintiera realmente comprometido a hacerlo?

Recuerde que nuestro objetivo no consiste en ignorar los problemas de la vida, sino en situamos en mejores estados mentales y emocionales desde los que podamos aportar soluciones, al mismo tiempo que actuamos sobre los problemas. Aquellas personas que enfocan la atención sobre lo que no pueden controlar, se limitan continuamente:

Sí, es cierto, no podemos controlar la lluvia, ni el viento, ni los otros caprichos de la naturaleza, pero podemos desplegar las velas de un modo que nos permita configurar la dirección que tomen nuestras vidas.

La primera vez que consideré la idea de seguir la dieta mental de Fox, estaba convencido de que permanecer en un estado de ánimo positivo terminaría por hacerme daño. Al fin y al cabo, había sido positivo en el pasado, y mis expectativas no se habían visto cumplidas. Me había sentido defraudado. No obstante, descubrí que al cambiar de enfoque era capaz de tomar más el control de mi propia vida, evitando el estado de ánimo problemático, y enfocando inmediatamente la atención sobre las soluciones. Y al encontrarme en un estado lleno de recursos se cumplieron mis expectativas de encontrar respuestas internas con rapidez.

Todas las personas con éxito que conozco comparten la capacidad para permanecer centradas, con las mentes claras y poderosas en medio de las «tormentas» emocionales. ¿Cómo lo consiguen? La mayoría de ellas tiene una regla fundamental: no gastes nunca más de un diez por ciento de tu tiempo en un problema de la vida, y emplea por lo menos el noventa por ciento de tu tiempo en la solución. Y, lo que es más importante, no hagas caso de lo insignificante..., ¡Y recuerda que todo es insignificante!

Si decide que está dispuesto a aceptar mi desafío de diez días (y tengo la sensación de que sí lo estará, puesto que ya ha llegado hasta aquí en la lectura del libro), debe darse cuenta de que durante los próximos diez días va a dedicar el ciento por ciento de su tiempo a las soluciones, sin que le quede nada de tiempo para los problemas.

Pero ¿eso no empeorará el problema? Si no me preocupo por mis problemas, ¿no se escaparán de mi control? Permítame que lo dude seriamente. Sus problemas no empeorarán por el hecho de que, durante diez días, enfoque toda la atención sobre soluciones, sobre lo que hay de grandioso en su vida, sobre lo que funciona o lo afortunado que es. Y, sin embargo, esas nuevas pautas pueden fortalecerle tanto, que aquello que antes consideró un problema es posible que haya desaparecido en cuanto asuma usted una nueva identidad y se sienta como un ser humano incontenible y alegre.

En el cuadro encontrará cuatro reglas sencillas pero importantes, que usted debe recordar si acepta este desafío de diez días.

El desafío mental de diez días: reglas del juego

Regla 1. Durante los próximos diez días consecutivos, niéguese a tolerar cualquier clase de pensamientos o sentimientos limitadores.

Niéguese a hacerse cualquier pregunta limitadora, o a utilizar cualquier vocabulario o metáforas desvitalizadotes.

Regla 2. Cuando se descubra empezando a enfocar la atención sobre lo negativo (y no le quepa la menor duda de que lo hará), tiene que utilizar inmediatamente las técnicas que ha aprendido para volver a dirigir el enfoque de su atención hacia un mejor estado emocional. Utilice específicamente las preguntas que solucionan problemas como primera línea de ataque. Las preguntas que solucionan problemas, las preguntas de poder de la mañana y las preguntas de poder de la noche se encuentran incluidas en el capítulo octavo. Por ejemplo: « ¿Qué hay de grande en esta situación? ¿Por qué no es perfecta todavía?» Recuerde que, al hacerse una pregunta como « ¿Por qué no es perfecta todavía?», está presuponiendo que las cosas serán perfectas en algún momento. Eso será suficiente para cambiar su estado de ánimo. Con ello no se ignora el problema, pero sí se mantiene en el estado de ánimo correcto, mientras i Científica aquello que necesite cambiarse.

Además, durante los diez próximos días prepárese cada mañana para el éxito, planteándose las preguntas capacitadoras de la mañana.

Hágalo antes de levantarse de la cama, o mientras se ducha, pero asegúrese de planteárselas correctamente. Eso le permitirá enfocar cada día la atención en la dirección de establecer pautas mentales y emocionales capacitadoras. Por la noche, use las preguntas de poder de la noche, o cualquier otra clase de preguntas que le sitúen en un gran estado de ánimo antes de dormir.

Regla 3. Durante los diez próximos días consecutivos, asegúrese de que sólo enfoca su atención en la vida sobre soluciones, no sobre los problemas. En cuanto' distinga un posible desafío, enfoque la atención inmediatamente en cuál puede ser la solución.

Regla 4. Si retrocede, es decir, si tolera o se solaza con pensamientos o sentimientos limitadores, no se castigue por ello. Eso no plantea ningún problema, siempre y cuando cambie usted inmediatamente. No obstante, si continúa tolerando o solazándose con pensamientos o sentimientos limitadores durante un período de tiempo prolongado, debe esperar hasta la mañana siguiente y volver a empezar el período de diez días desde el principio. El objetivo de este programa consiste en pasar diez días seguidos sin tolerar o abrigar ningún pensamiento o sentimiento negativos. Este proceso de vuelta a empezar tiene que producirse sin que importe la cantidad de días seguidos que haya logrado cumplir la tarea impuesta. .

Puede que pregunte usted: « ¿Durante cuánto tiempo tengo que enfocar la atención sobre un pensamiento o sentimiento negativos como para considerar que lo estoy "abrigando"?»Bueno, para mí es suficiente con un minuto de enfoque continuo y de adherencia emocional a lo negativo. Un minuto es tiempo más que suficiente para damos cuenta de lo que sucede y efectuar un cambio. Nuestro objetivo global consiste en atrapar al monstruo cuando todavía es pequeño, y no cabe la menor duda de que en el término de veinte a cuarenta segundos uno ya se ha: dado cuenta de si está pensando o sintiendo de forma negativa con respecto a algo.

No obstante, yo, en su lugar, me concedería un máximo de dos minutos para tomar conciencia del desafío y empezar a cambiar de estado de ánimo. Dos minutos es, sin lugar a dudas, un espacio de tiempo suficiente como para identificar el hallarse en un estado de ánimo negativo. Rompa entonces la pauta. Si se permite seguir así durante cinco minutos o más, se encontrará con que el desafío mental no cumple su tarea y en lugar de eso no hará sino aprender a librarse más rápidamente de sus emociones. El objetivo es impedir que las cosas se

le escapen de las manos antes de llegar incluso a encontrarse en un estado emocional negativo.

La primera vez que probé este ejercicio me sentí atrapado y enojado por algo al cabo de tres días, y me pasé unos cinco minutos abrigando emociones negativas, antes de darme cuenta de lo que estaba haciendo. Tuve que empezar desde el principio. En mi segundo intento, sin embargo, llegué hasta el sexto día, antes de encontrarme con algún gran desafío, pero en ese momento yo ya' estaba comprometido y no estaba dispuesto a tener que empezar de nuevo. Así que me encontré enfocando inmediatamente la atención sobre la solución. Como bien puede suponer, el beneficio de esta actitud no fue sólo el de mantener mi dieta mental, sino que también empecé a condicionarme para adoptar una tremenda pauta, de toda la vida, de permanecer siempre en un estado emocional positivo, incluso cuando me viera, rodeado por desafíos, y enfocar la mayor parte de mis energías sobre las soluciones.

Hasta el momento, aunque escuche hablar de problemas, tiendo a considerarlos como desafíos, como sin duda habrá observado a lo largo de este libro. No me detengo a solazarme en ellos, e inmediatamente enfoco la atención en cómo puedo transformar el desafío planteado en una oportunidad.

“Primero construimos nuestros hábitos, y luego son los hábitos los que nos construyen a nosotros.”
JOHN DRYDEN.

Quizá decida que, al mismo tiempo que afronta este desafío mental, desea limpiar su cuerpo. En Poder sin límites planteé un desafío físico de diez días. La combinación del desafío de vida sana y vital con el desafío mental de diez días puede producir resultados poderosos capaces de llevar su vida hasta otro nivel durante los diez próximos días. Véase Poder sin límites, «Energía, el combustible de la excelencia".

Al comprometerse y seguir este desafío mental, se estará ofreciendo a sí mismo la oportunidad de romper con hábitos limitadores y de flexionar los músculos de todo aquello que le capacite. Estará enviando a su cerebro un nuevo mensaje, y exigiendo resultados nuevos. Le estará pidiendo emociones capacitadoras, pensamientos enriquecedores y preguntas inspiradoras.

Con una idea clara de alejarse (el dolor de tener que volver a empezar), está enviando a su cerebro fuertes señales para que busque pautas capacitadoras. Al establecer un criterio más elevado para los pensamientos que permite abrigar a su mente, empezará a darse cuenta de toda la basura y las pautas destructivas que aceptaba tan ciega o perezosamente. Y como resultado de este ejercicio, le resultará difícil incluso volver a los viejos hábitos. La fortaleza de esta aproximación le hará recordar estas pautas en el futuro, dificultándole el regreso a las viejas.

Una advertencia: no inicie este compromiso de diez días hasta que ese seguro de que va a vivir durante todo ese tiempo de acuerdo con el compromiso, hasta cumplirlo. Si no se lo toma en serio, está claro que no llegará a los diez días. Éste no es un desafío para los débiles de corazón, sino sólo .para quienes se comprometan realmente a condicionar sus sistemas nerviosos para unas pautas emocionales nuevas y capacitadoras que pueden conducir su vida hasta el próximo nivel.

¿Ha decidido ya si está dispuesto a seguir adelante? Piénselo cuidadosamente antes de comprometerse, porque, una vez que lo haya hecho, necesita mantener su palabra y experimentar la alegría que procede de un esfuerzo disciplinado. Si su respuesta es afirmativa, durante tos próximos diez días tomará las cosas que ha aprendido intelectualmente hasta ahora y las convertirá en parte de su experiencia cotidiana de la vida. Estos diez días le ayudarán a utilizar la tecnología del NAC para condicionarse para el éxito. Al utilizar el

vocabulario transformacional estará planteándose nuevas preguntas, usando más metáforas globales capacitado ras y cambiando instantáneamente su enfoque y su fisiología.

Afrontémoslo: todos nosotros tenemos nuestras compensaciones en la vida. Si tiene exceso de peso, es posible que su gratificación sea el chocolate, o las pizzas de queso dobles. Cuando hace dieta, se dice a sí mismo: «Ya está bien. Hasta aquí llegó». Se eleva hacia un criterio superior y disfruta de la autoestima que surge de ese acto único, pequeño y disciplinado. Pero cada uno de nosotros tiene también sus propias compensaciones mentales. Algunas personas sienten lástima de sí mismas. Otras se enojan de tal forma que subvierten sus mejores intereses. Algunos de nosotros no logramos enfocar la atención sobre las cosas que necesitan nuestra atención. El desafío que le planteo es decidir si está dispuesto a no permitir, durante diez días seguidos, una sola de esas compensaciones mentales destructivas.

¿Qué le impide decidir eliminarlas? En realidad, sólo tres cosas. Una de ellas es la pereza. Mucha gente sabe lo que debería hacer, pero nunca reúne la energía suficiente para hacerlo. Muchos saben que sus vidas podrían ser algo más, a pesar de lo cual continúan sentados delante del televisor, comiendo alimentos artificiales, privando a sus mentes y cuerpos del combustible que necesitan para poner en marcha un nuevo crecimiento.

El segundo obstáculo es el temor. Con excesiva frecuencia, la seguridad de un presente mediocre nos parece más cómoda que la aventura de intentar ser algo más en el futuro. Hay mucha gente que llega al final de su vida preguntándose qué podría haber llegado a ser...; no permita que eso le suceda también a usted.

El tercer desafío es la fuerza del hábito. Todos tenemos nuestras viejas pautas emocionales: la fuerza ensordecedora de la rutina. Como si se tratara de un avión que funcionara con el piloto automático puesto, nuestro cerebro vuelve a pescar las mismas y viejas respuestas que siempre ha encontrado. Nos enfrentamos a Un obstáculo y vemos el problema, antes que la solución. Sufrimos un revés y sentimos lástima por nosotros mismos, en lugar de decidir cómo aprender de la situación.

Cometemos un error y lo consideramos una especie de juicio siniestro acerca de lo que no podemos hacer, en lugar de decidir aprender de ello y seguir hacia delante. Este ejercicio que le propongo es una forma de superar estos tres obstáculos y producir cambios duraderos, con beneficios que pueden multiplicarse con el transcurso del tiempo. Ésta es su oportunidad para establecer un verdadero compromiso con CANI!

Este desafío de diez días no resulta fácil. Si habitualmente siente lástima de sí mismo, eso no es nada fácil de detener.

Si enfoca la atención sobre la presión financiera, operar desde el temor no contribuirá a mejorar las cosas. Si le echa a su esposa la culpa de todo lo que le sale mal en la vida, lo más fácil consiste en seguir haciéndolo así. Si enmascara sus inseguridades mostrándose siempre enojado, si se regodea con el sentido de culpabilidad, si achaca sus problemas a su aspecto exterior, a su situación financiera o a su educación, no le resultará nada fácil cambiar todo eso. Pero ahora dispone ya de tantas herramientas para mejorar su vida, que el verdadero desafío que le planteo consiste en que empiece a utilizarlas.

Créame, el poder inherente que existe en este pequeño ejercicio es extraordinario. Si se atiene a él, hará cuatro cosas por usted.

Primera: le hará sentirse agudamente consciente de as pautas mentales habituales que le contienen.

Segundo, hará que su cerebro busque alternativas capacitadoras a esas pautas.

Tercero, le aportará un increíble empujón de confianza en sí mismo, en cuanto empiece a comprobar que puede darle la vuelta a las cosas.

Cuarto, y quizá más importante, creará nuevos hábitos, nuevos criterios y expectativas que le ayudarán a expandirse más de lo que le habría parecido posible.

El éxito es algo acumulativo. Es el resultado de una serie de pequeños actos de disciplina que nos conducen a pautas habituales de éxito, que ya no requieren por nuestra parte un esfuerzo o fuerza de voluntad consistentes. Como si se tratara de un tren de mercancías que va adquiriendo velocidad, este ejercicio, al obligarle a hacer las cosas conscientemente correctas, al eliminar las pautas que le contienen e instalar otras nuevas capaces de impulsarle hacia delante, le aportará una sensación de impulso como pocas otras cosas que haya hecho en su vida.

Lo bueno de eso es que, a diferencia de una dieta en la que hay que pasar hambre para, finalmente, volver a comer, su vieja pauta de «contra lo negativo» ya no volverá a establecerse más. En último término, es muy posible que éste no sea un ejercicio de diez días. En realidad, se trata de una oportunidad para que se convierta usted en «adicto» a un enfoque positivo durante el resto de su vida. Pero si, después de haber desterrado sus pautas mentales tóxicas durante, diez días, desea regresar a ellas, hágalo si quiere. Lo cierto es que, tras haber experimentado la vida de esta forma mentalmente vital y viva, volver a sus antiguas pautas le disgustará. De todos modos, si tiene la sensación de que alguna vez se sale del camino, dispone de las herramientas para volver de nuevo al camino correcto.

Recuerde, sin embargo, que sólo usted puede hacer funcionar este desafío mental de diez días. Sólo usted puede crear el compromiso para seguir realmente hasta el final. Quizá quiera considerar la idea de obtener un apalancamiento extra para asegurarse de que va a llegar hasta el final. Una forma de encontrar incentivos extra consiste en anunciar a la gente que le rodea a qué se ha comprometido, o encontrar a alguien dispuesto a realizar con usted este desafío mental de diez días.

Además, sería ideal mantener un diario escrito mientras lleva a cabo el ejercicio, en el que anotará cada día sus experiencias y registrará con qué nivel de éxito ha afrontado los diversos desafíos planteados. Creo que algo así le resultará muy valioso más tarde, cuando lo revise.

Finalmente, una de las herramientas más valiosas a la hora de crear un cambio consiste no sólo en interrumpir la vieja pauta, sino en sustituirla por algo nuevo. Quizá quiera usted comprometerse a hacer algo que yo llevo haciendo de forma regular durante toda mi vida: ser un lector.

LOS LÍDERES SON LECTORES

Hace años, Jim Rohn, uno de mis maestros, me enseñó que leer algo sustancioso, algo valioso, algo que sea nutritivo, que le enseñe a uno nuevas distinciones cada día, es algo más importante que comer. Hizo que me comprometiera con la idea de leer un mínimo de treinta minutos diarios. Me dijo: «Puedes perderte una comida, pero no te pierdas tu lectura». He descubierto que ésta ha sido una de las distinciones más valiosas en mi vida. Así que mientras se dedica a limpiar su sistema de lo viejo, puede capacitarlo al mismo tiempo leyendo algo sobre lo nuevo. Hay una gran cantidad de páginas de valiosa comprensión y estrategia, que podrá utilizar durante estos diez días.

Si ha aprendido algo de este libro, es el poder de las decisiones. Se encuentra ahora en un punto crítico de nuestro viaje juntos. Ha aprendido una variedad de estrategias y distinciones fundamentales que ahora puede utilizar para configurar su vida de forma poderosa y positiva. La pregunta que le planteo ahora es: ¿ha tomado ya la decisión de utilizadas? ¿No le parece que se debe a sí mismo el sacar el máximo provecho de lo que este libro tiene que ofrecerle? Ésta es una de las formas más importantes de seguir hasta el final. Comprométase a hacerlo ahora, con la misma rapidez con que se ha comprometido a vivir de acuerdo con la calidad de vida en la que hasta ahora sólo había soñado.

Espero que se haya dado cuenta de que este capítulo es el desafío personal que le planteo. Es una oportunidad y una invitación para exigirse de sí mismo más de lo que esperarían otras personas, y para cosechar las recompensas que se derivan de ese compromiso. Ha llegado el momento de poner en práctica lo que ha aprendido. Pero también ha llegado el momento de decidir si está dispuesto a aceptar el compromiso de introducir en su vida algunas mejoras sencillas pero poderosas. Sé que eso es lo que usted desea. Si necesita alguna prueba de su capacidad para conseguido, creo sinceramente que este capítulo se la proporcionará, si está usted dispuesto a llegar hasta el final.

En este punto, ya se halla preparado para pasar a la siguiente parte del libro. Ya tiene las herramientas fundamentales para configurar su vida mediante la toma de decisiones. Ahora vamos a estudiar el sistema maestro que controla cada una de las decisiones que toma usted en su vida. La comprensión de la base sobre la que cimenta su propia filosofía personal se logra utilizando...

SEGUNDA PARTE

TOMAR EL CONTROL: EL SISTEMA MAESTRO

___14___

La influencia definitiva: Su sistema maestro

"Elemental, mi querido Watson..."
Con disculpas para con sir. ARTHUR CONAN DOYLE

UNA DE LAS COSAS que más me gustan con respecto a lo que hago es la oportunidad de desentrañar el misterio del comportamiento humano y, en consecuencia, ofrecer soluciones capaces de establecer una diferencia en la calidad de la vida de las personas. Me siento fascinado por escarbar bajo la superficie para descubrir el porqué oculto tras el comportamiento de una persona, descubrir sus creencias esenciales, cuestiones, metáforas, referencias y valores. Como quiera que mi punto fuerte consista en producir resultados inmediatos y mensurables, he aprendido por necesidad a localizar, con rapidez los puntos clave de apalancamiento capaces de facilitar el cambio. Cada día tengo que vivir el papel de Sherlock Holmes, extrayendo detalles minuciosos con los que conjuntar el complicado rompecabezas de la experiencia única de cada persona; supongo que, en ese sentido, podría decirse que soy un detective muy privado. Existen pistas del comportamiento humano tan evidentes como el humo que surge del cañón de un arma de fuego.

A veces, las pistas son algo más sutiles y se necesita investigar un poco más para descubrirlas. No obstante, y a pesar de, lo diverso del comportamiento humano, una de las cosas que me han permitido hacer lo que hago con tanto éxito es el hecho de que, en último término, todo se reduce a ciertas pautas compuestas de elementos clave muy específicos. Si usted y yo logramos comprender cuáles son estos principios organizadores, tendremos a nuestra disposición no sólo el poder de influir sobre las personas; para inducir en ellas un cambio positivo, sino también el de comprender por qué hacen lo que hacen.

Comprender el sistema maestro que dirige todo comportamiento humano es tanto una ciencia gobernada por leyes y pautas predecibles de acción y reacción como la química y la física. Puede usted pensar en su sistema maestro (los cinco componentes que determinan cómo evalúa todo lo que ocurre en su vida) como una especie de tabla periódica en la que se detallan los elementos del comportamiento humano. Del mismo modo que toda la materia física se descompone en las mismas unidades básicas, así sucede con el comportamiento humano para alguien que sabe qué buscar. Es la combinación y la estructura (cómo utilizamos esos elementos), lo que nos hace únicos a cada uno de nosotros. Algunas mezclas son volátiles y producen resultados explosivos. Otras combinaciones neutralizan, otras catalizan, y algunas paralizan.

Bombardeados como estamos por las cosas incontables que nos suceden a diario, la mayoría de nosotros ni siquiera se da cuenta de que, tiene una filosofía personal, y mucho menos del poder que tiene para dirigir nuestras evaluaciones de lo que significan las cosas para nosotros. La segunda parte de este libro está dedicada a asistirle en la toma del control directo de su sistema maestro de evaluación, la fuerza que controla cómo se siente y qué hace en cada momento de su vida.

Comprender el sistema maestro de los demás le permite obtener inmediatamente la esencia de una persona, tanto si se trata de su esposa como de su hijo, su jefe o su socio en los negocios e incluso de las personas que conoce cada día. ¿No sería éste uno de los mayores regalos que podría recibir jamás: ser capaz de conocer todo lo que impulsa a la gente que es más importante para usted, incluido usted mismo? ¿No sería estupendo ir más allá de toda

clase de alteraciones o desafíos en compañía de otras personas, comprendiendo por qué se comportan como lo hacen, y luego, sin juzgar, poder reconectar inmediatamente con quienes son en realidad?

En el caso de los niños solemos recordar que los comportamientos inquietos indican la necesidad de dormir una siesta, antes que una disposición malvada. En un matrimonio es especialmente importante poder ver a través de las tensiones de la vida cotidiana, para poderse apoyar mutuamente, y alimentar el lazo que les unió desde el principio. Si su pareja siente presión en el trabajo y da rienda suelta a su frustración, eso no quiere decir que su matrimonio haya acabado, sino que es una señal para mostrarse más atento y enfocar su atención en la tarea de apoyar a la persona a la que ama. Al fin y al cabo, uno no juzga el mercado de valores basándose exclusivamente en un día de contrataciones, cuando el índice Dow Jones ha caído en veinte puntos. Por la misma razón, tampoco puede juzgarse el carácter de una persona a partir de un solo incidente aislado. Las personas no son sus comportamientos.

La clave para comprender a las personas consiste en comprender sus sistemas maestros, para poder apreciar así su forma individual y sistemática de razonamiento. Todos nosotros disponemos de un sistema o procedimiento por el que pasamos para determinar qué significan las cosas y qué necesitamos hacer en cualquier situación de la vida. Usted y yo necesitamos recordar que cosas diferentes son importantes para personas diferentes, y que cada una de ellas evaluará lo que está ocurriendo de modo diferente, basándose para ello en su perspectiva y condicionamientos.

Imagínese jugando al tenis y enviando un servicio pobre. Desde su propia perspectiva, lo ha fallado. Desdé la perspectiva de su contrincante, ha sido un gran lanzamiento... para él. Desde la perspectiva del juez de línea, el servicio no ha sido ni bueno ni malo; para él sólo es una cuestión de out o in. ¿Qué sucede a menudo después de enviar un servicio pobre? Que la gente empieza a generalizar, y con frecuencia lo hace de una forma incapacitadora. «Qué servicio tan terrible» se transforma en «Hoy no podía servir bien, ni para salvarme la vida». Por ello, es muy probable que los pocos servicios siguientes estén también por debajo de sus posibilidades. Luego, la tendencia de la generalización adquiere velocidad, pasando desde «Hoy no podía servir bien, ni para salvarme la vida», a «Nunca he tenido un buen servicio», «No soy un jugador de tenis tan bueno como parece», «Parece que nunca voy a ser capaz de dominar nada», hasta llegar finalmente a: «Soy una persona horrible». Considerado así, con todos estos detalles, parece un proceso ridículo, pero ¿verdad que es así como sucede en muchos ámbitos de su vida? Si no logramos hacemos con el control de nuestro proceso de evaluación, éste se vuelve literalmente loco y nos hace pasar por una pauta en espiral de autorrecriminaciones.

EVALUACIONES SUPERIORES CREAN VIDAS SUPERIORES

Al imitar a las personas de mayor éxito de nuestra cultura, uno de los denominadores comunes que he observado es que todas ellas efectúan evaluaciones superiores. Piense en alguien que se considere un maestro en cualquier cosa, ya sea en los negocios, en la política, las leyes, las artes, las relaciones con los demás, la salud física, la espiritualidad. ¿Qué le ha llevado hasta la cima personal que ha alcanzado? ¿Qué ha hecho que el fiscal Gerry Spence haya ganado casi todos los casos de los que se ha hecho cargo en los últimos quince años? ¿Por qué Bill Cosby parece encantar a su público cada vez que aparece en un escenario? ¿Qué es lo que hace tan asombrosamente perfecta la música de Andrew Lloyd Webber?

Todo ello se debe a que esas personas efectúan evaluaciones superiores en los ámbitos en los que son expertos. Spence ha afilado una comprensión superior de lo que influye sobre

la emoción y la decisión humanas. Cosby se ha pasado años desarrollando referencias clave, creencias y reglas acerca de cómo utilizar cualquier cosa que encuentre en su ambiente como material para hacer reír a la gente. El dominio de Webber sobre la melodía, la orquestación, los arreglos y otros elementos le permite componer una música que nos conmueve n todos al nivel más profundo.

Consideremos el caso de Wayne Gretzky, de Los Ángeles Kings. Ha obtenido más puntos que nadie en toda la historia de la liga nacional de hockey. ¿Qué le hace ser tan poderoso? ¿Acaso es el jugador más corpulento, fuerte o rápido de toda la liga? Según ha contestado él mismo, la respuesta a todas esas preguntas es la misma: no. A pesar de todo, fue el jugador que más tantos marcó en toda la liga. Al preguntársele qué le hacía ser tan efectivo, su respuesta fue que mientras la mayoría de los jugadores patina hacia donde se encuentra el disco, él tiende a patinar hacia donde se dirige el disco. En cualquier momento, su habilidad para anticiparse (para evaluar la velocidad del disco, su dirección, las estrategias del momento y el impulso físico de los jugadores que le rodean) le permite situarse en la posición óptima para marcar.

Uno de los principales inversores en el mundo es sir John Templeton, decano de los inversionistas internacionales, cuya marca de los últimos cincuenta años no ha encontrado rival. Una suma de 10.000 dólares invertida en el Templeton Growth Fund en el momento de su creación, en 1954, tendría ahora un valor de 2,2 millones de dólares. Para que él trabaje personalmente con su cartera, tiene usted que invertir un mínimo de diez millones de dólares al contado; su mejor cliente le confió más de mil millones de dólares para que invirtiera. ¿Qué ha convertido a Templeton en uno de los más grandes asesores de inversiones de todos los tiempos? Cuando le hice esta pregunta, no vaciló ni un momento en contestar: «Mi habilidad para evaluar el verdadero valor de una inversión» y ha sido capaz de hacerlo así a pesar de las irregularidades de las tendencias y de las fluctuaciones de los mercados a corto plazo.

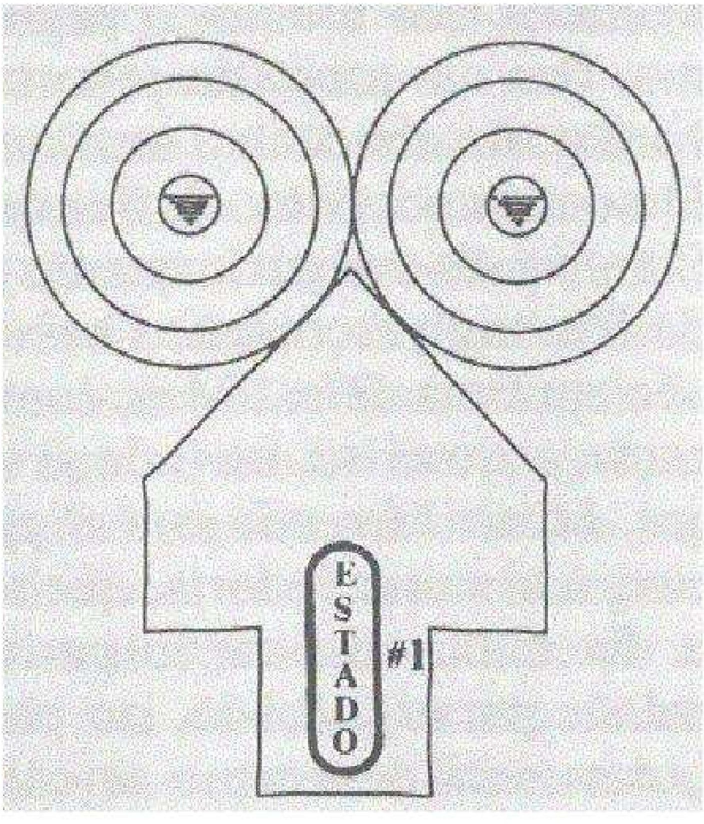
LA RIQUEZA ES EL RESULTADO DE EVALUACIONES EFECTIVAS.

Entre otros asesores de inversiones a los que he estudiado e imitado en el pasado año se encuentran Peter Lynch, Robert Prechter y Warren Buffet. Para ayudarse en sus evaluaciones financieras, Buffet emplea una poderosa metáfora que aprendió de su amigo y mentor Ben Graham: « [Como una metáfora para considerar las fluctuaciones del mercado, imagíneselas] procediendo de un tipo notablemente acomodaticio llamado señor Mercado que es su socio en un negocio privado... Las citas del señor Mercado son cualquier cosa menos [estables]. ¿Por qué? Pues por la triste razón de que el pobre tipo tiene problemas emocionales incurables. A veces se siente eufórico y sólo podemos ver los factores favorables que afectan a los negocios; cuando se encuentra en ese estado de ánimo establece un precio de compra venta muy elevado porque tiene miedo de que le arrebate usted su interés y le robe sus ganancias inminentes. En otras ocasiones, se siente deprimido, y no ve ante sí más que problemas, tanto para los negocios como para el mundo. En esas ocasiones, establece un precio muy bajo, porque le aterroriza la idea de que usted descargue su interés sobre él... Pero, lo mismo que sucede con Cenicienta en el baile, debe uno tener en cuenta una advertencia, ya que, en caso contrario, todos volverán a ser calabazas y ratones. El señor Mercado está ahí para servirle, no para guiarle. Lo que a usted le resultará útil es su talonario de cheques, no su sabiduría. Si algún día demuestra estar en un estado de ánimo particularmente tonto, tiene usted la más completa libertad para ignorarlo o para aprovecharse de él, pero sería desastroso que cayera bajo su influencia. De hecho, si no está seguro de comprender y valorar su negocio mucho mejor que lo hace el señor Mercado, no pertenece al juego».

No cabe la menor duda de que Buffet evalúa sus decisiones inversoras de modo muy diferente a aquellos que se sienten extremadamente preocupados cuando el mercado experimenta un crac, o eufóricos cuando se pone por las nubes y como evalúa de forma diferente, produce también una calidad diferente de resultados. Si cualquiera está haciendo las cosas mejor que nosotros en un ámbito concreto de la vida, ello se debe, simplemente, a que dispone de una mejor forma de evaluar lo que significan las cosas y lo que deben hacer al respecto. Jamás debemos olvidar que el impacto de nuestras evaluaciones va mucho más allá del hockey o las finanzas. La forma que tenga usted de evaluar lo que va a comer cada noche puede determinar la extensión y la calidad de su vida. Una pobre evaluación en cuanto a cómo criar a sus hijos puede crear el potencial para un dolor durante toda la vida. El fracaso en comprender los procedimientos de evaluación de otra persona puede destruir una relación amorosa y encantadora.

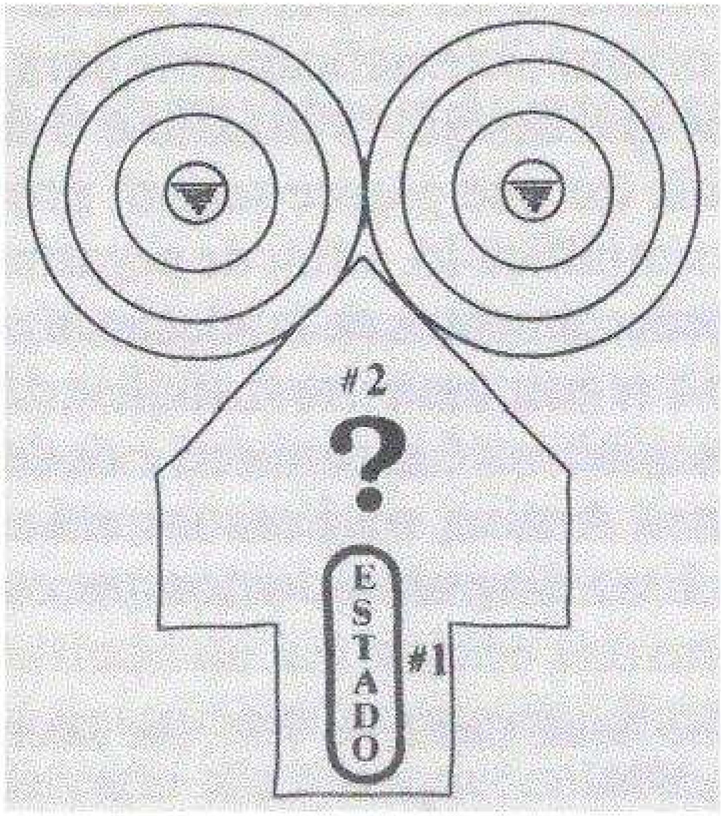
El objetivo, pues, consiste en evaluarlo todo en la vida de una forma que le guíe consistentemente hacia la toma de decisiones que produzcan los resultados que desea. El desafío es que raras veces tomamos el control de lo que parece ser un proceso complejo. Pero yo he desarrollado formas de simplificarlo, de modo que ahora podemos tomar el timón y dirigir nuestros propios procedimientos de evaluación y, en consecuencia, nuestros destinos. He aquí una breve visión de los cinco elementos de evaluación, algunos de los cuales ya conoce usted, mientras que el resto lo abordaremos en los capítulos siguientes. En las páginas siguientes encontrará una flecha apuntando hacia dos blancos idénticos.

Este diagrama le demuestra cómo funciona nuestro sistema maestro de evaluación. Revisemos los cinco elementos uno a uno, y vayamos añadiéndolos al diagrama a medida que avanzamos.



1) El primer elemento que afecta todas sus evaluaciones es el estado mental y emocional en el que se encuentra en el momento de efectuar la evaluación. Hay momentos en la vida en los que alguien puede decirle algo y hacerle llorar, mientras que, en otros

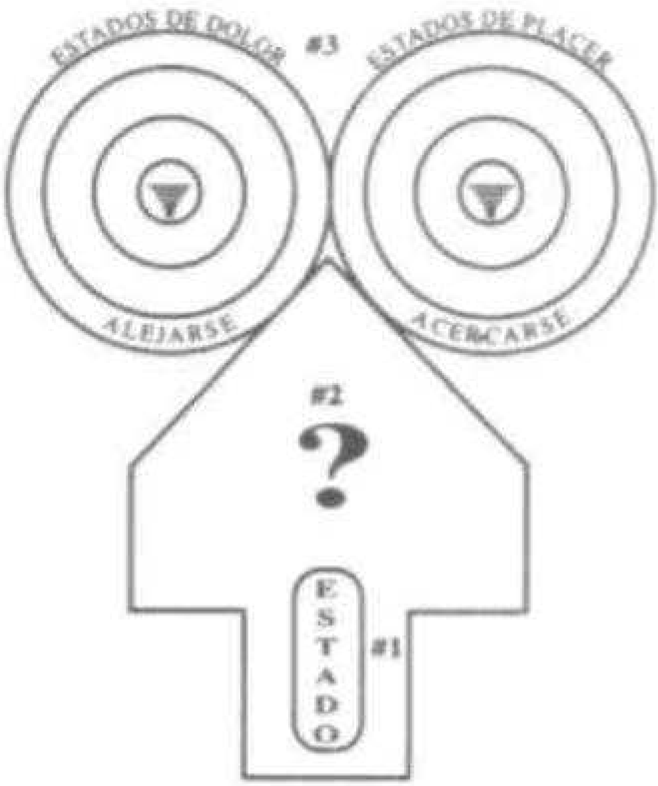
momentos, ese mismo comentario podría hacerle reír. ¿Cuál es la diferencia? Puede tratarse, simplemente, del estado de ánimo en que se encuentre. Si se siente temeroso y vulnerable, el sonido de unos pasos procedente del otro lado de la ventana, en medio de la noche, junto con el crujir de una puerta al abrirse, significará para usted algo totalmente diferente que si se encuentra en un estado de excitación o de anticipación positiva. El que usted se estremezca debajo 'de las sábanas o se levante de un salto y eche a correr hacia la puerta con los brazos abiertos es el resultado de las evaluaciones que haga sobre el significado de esos sonidos. Una de las principales claves para realizar evaluaciones superiores consiste, por lo tanto, en asegurarse de que, cuando estemos tomando decisiones sobre lo que significan las cosas y qué hacer, nos hallemos en un estado mental y emocional extremadamente lleno de recursos, antes que con un ánimo de supervivencia.



2) El segundo componente constitutivo de nuestro sistema maestro son las preguntas que hacemos. Las preguntas crean la forma inicial de nuestras evaluaciones. Recuerde que, en respuesta a cualquier cosa que ocurra en su vida, el cerebro lo evalúa preguntando: « ¿Qué está sucediendo? ¿Qué significa esta situación? ¿Significa dolor o placer? ¿Qué puedo hacer ahora para evitar, reducir o eliminar dolor, o para obtener algo de placer?» ¿Qué es lo que determina que le pida usted a alguien una cita para salir? Sus evaluaciones se hallan profundamente afectadas por la cuestión específica que se haga a sí mismo al considerar la aproximación a esa persona. Si se hace una pregunta como: « ¿No sería estupendo conocer a esta persona?», es muy posible que se sienta motivado para conocerla. Sin embargo, si se hace habitualmente preguntas como: « ¿y si me rechaza? ¿Y si me ofende al aproximarme a ella? ¿Y si resulto herido?», es evidente que esas preguntas le dirigirán hacia una serie de evaluaciones que tendrán como resultado el dejar pasar la oportunidad de conectar con alguien por quien se siente realmente interesado.

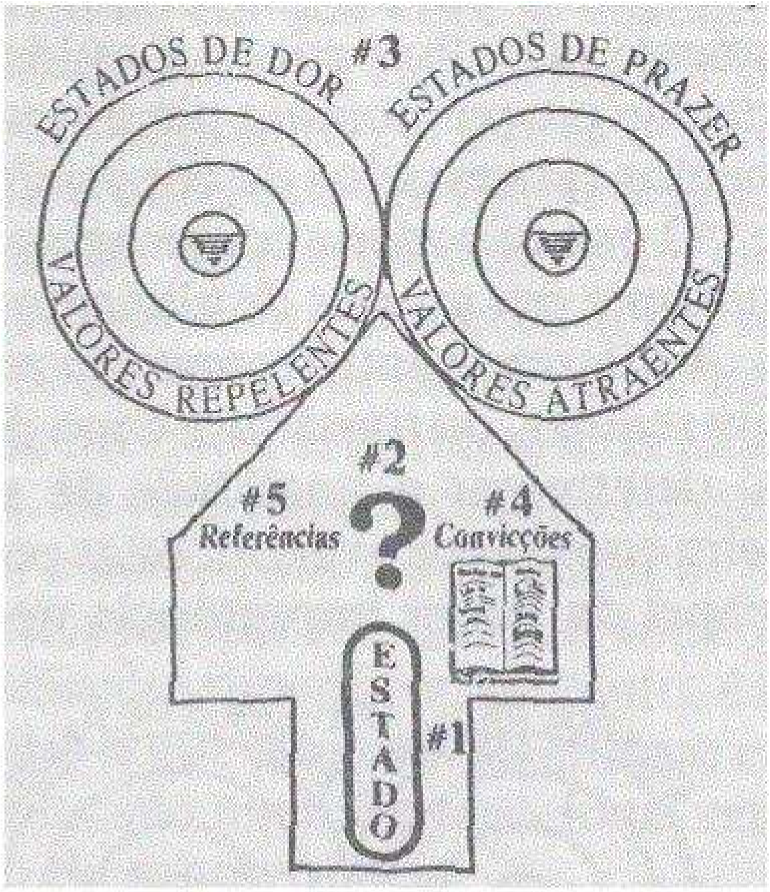
Lo que determina la clase de alimentos que pondrá en su plato depende también de las preguntas que se plantee. Si al mirar los alimentos se plantea la pregunta: « ¿Qué podría

comer rápidamente para que me animara enseguida?», los alimentos que elija tenderán a ser muy refinados y precocinados, lo que algunos consideran porquerías. Si en lugar de eso se pregunta: « ¿Qué podría tomar ahora capaz de nutrirme?», lo más probable es que elija alimentos del grupo de las frutas, los zumos, las verduras y ensaladas. La diferencia entre una comida rápida tomada de forma regular, o un vaso de zumo recién exprimido determinará la calidad de su cuerpo físico, y eso habrá sido el resultado de la forma en que ha evaluado las cosas. Así pues, las preguntas habituales que se plantea juegan un papel importante en este proceso.



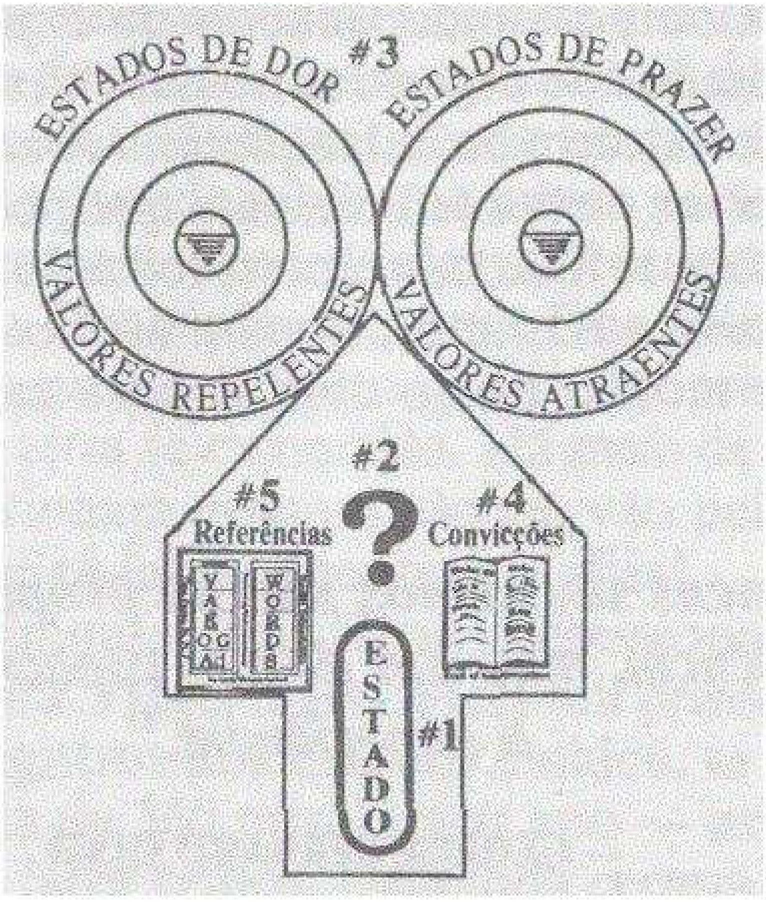
3) El tercer elemento que afecta a sus evaluaciones es su propia jerarquía de valores. A lo largo de nuestra vida, cada uno de nosotros ha aprendido a valorar ciertas emociones más que otras. Todos queremos sentimos bien, es decir, sentir placer y evitar sentimos mal, es decir, el dolor. Pero nuestra experiencia de la vida nos ha enseñado un sistema codificado único para distinguir lo que equivale a dolor y lo que equivale a placer. Eso se encuentra en el sistema de guía de nuestros valores. Por ejemplo, una persona puede haber aprendido a vincular placer con la idea de sentirse segura, mientras que otra puede haber vinculado dolor con esa misma idea debido a que la obsesión de su familia por la seguridad le impidió experimentar una sensación de libertad. Algunas personas tratan de alcanzar el éxito, peto al mismo tiempo .intentan evitar el rechazo a toda costa. ¿Comprende cómo estos conflictos de valores pueden hacer que una persona se sienta frustrada o inmovilizada?

Los valores que seleccione configurarán todas las decisiones que tome en su vida. Hay dos tipos de valores que aprenderá en el capítulo siguiente: los estados emocionales de placer hacia los que siempre tratamos de movemos (valores como amor, alegría, compasión y excitación), y los estados emocionales de dolor, que tratamos de evitar, o de los que intentamos alejarnos (como humillación, frustración, depresión y enojo). La dinámica creada por estos dos objetivos determinará la dirección en su vida.



4) El cuarto elemento que configura su sistema maestro son las creencias. Nuestras creencias globales nos aportan un sentido de la certidumbre acerca de cómo nos sentimos y qué esperamos de nosotros mismos, de la vida y de la gente; nuestras reglas son las creencias que tenemos acerca de lo que nos tiene que suceder para sentir que han quedado satisfechos nuestros valores. Por ejemplo, algunas personas están convencidas de que «Si me amas, nunca me levantarás la voz». Esta regla hará que esa persona evalúe la elevación del tono de voz como prueba de que no hay amor en la relación. Es posible que, de hecho, eso no tenga ninguna base, pero la regla dominará la evaluación y, en consecuencia, las percepciones que tenga esa persona y su experiencia de lo que es cierto. Otras reglas limitado ras como éstas pueden ser: «Si tienes éxito, entonces ganas millones de dólares», o bien: «Si eres un buen padre, entonces nunca tienes un conflicto con tus hijos».

Las creencias globales determinan nuestras expectativas y a menudo controlan hasta lo que estamos dispuestos a evaluar en primer lugar. La fuerza conjunta de estas creencias determina cuándo nos damos a nosotros mismos una experiencia de dolor o de placer, y constituyen uno de los elementos fundamentales de todas las evaluaciones que hacemos.



5) El quinto elemento de su sistema maestro es la mezcolanza de las experiencias de referencia a las que accede a partir del archivo gigantesco que llamamos cerebro. En él se ha almacenado todo lo que se ha experimentado en la vida, e incluso todo aquello que se ha imaginado. Estas referencias forman el material en bruto que utilizamos para construir nuestras creencias y guiar nuestras decisiones. Para decidir lo que significa algo, tenemos que comparado con algo; por ejemplo, ¿es esta situación mala o buena? Piense en el ejemplo sobre el tenis que hemos dado antes, en este mismo capítulo: eso es bueno o malo, ¿comparado con qué? ¿Es bueno comparado con lo que sus amigos hacen o tienen? ¿Es malo comparado con la peor situación de la que tenga noticia? Usted dispone de referencias ilimitadas que puede utilizar para tomar cualquier decisión. Las referencias que elija serán las que determinarán el significado que le dé a cualquier experiencia, cómo se siente acerca de ella y, hasta cierto punto, qué hará al respecto. No cabe la menor duda de que las referencias configuran nuestras creencias y valores. ¿Se da cuenta, por ejemplo, de la diferencia que representa el haber crecido en un medio ambiente en el que sentía que se aprovechaban continuamente de usted, en comparación con haber crecido en otro en el que se sintió querido incondicionalmente? ¿Cómo puede matizar eso sus creencias o valores, y la forma en que considera la vida, a la gente y las oportunidades?

Si, por ejemplo, aprendió a lanzarse en paracaídas a la edad de dieciséis años, es muy posible que desarrollara sobre la idea de la aventura unos valores diferentes a los de alguien que era rechazado cada vez que intentaba aprender una nueva habilidad, concepto o idea. Los maestros son a menudo personas que disponen de más referencias que los demás acerca de lo que conduce al éxito o la frustración en una situación dada. No cabe la menor duda de que, después de cuarenta años de invertir, John Templeton dispone de muchas más referencias con

las que ayudarse a la hora de decidir qué es una inversión excelente, en comparación con alguien que lleva a cabo su primera inversión en bolsa.

Las referencias adicionales nos ofrecen el potencial para alcanzar el dominio sobre algo. Sin embargo, y al margen de nuestra experiencia o ausencia de la misma, disponemos de formas ilimitadas para organizar nuestras referencias en creencias y reglas capaces de capacitamos o limitarnos. Cada día, usted y yo '>tenemos la oportunidad de aceptar nuevas referencias que pueden ayudamos a desplegar nuestras creencias, refinar nuestros valores, plantear nuevas preguntas, acceder a los estados de ánimo más capaces de impulsamos en la dirección que deseamos seguir, y configurar verdaderamente nuestros destinos para mejor.

"Los hombres son sabios en proporción no a su experiencia, sino a su capacidad para experimentar."
GEORGE BERNARD SHAW.

Hace varios años, empecé a oír hablar del increíble éxito de un hombre llamado Dwayne Chapman para seguirles la pista y capturar a malhechores que habían eludido la ley durante años. Conocido por muchos como Sabueso, ha llegado a adquirir fama como el mejor cazatesoros del país. Me sentí fascinado y quise conocerle y descubrir qué le hacía ser tan efectivo. Sabueso es un hombre profundamente espiritual cuyo objetivo no sólo consiste en atrapar al malhechor, sino también en ayudarle a efectuar cambios en su vida. ¿De dónde surge ese deseo? De su propio dolor.

De joven, Sabueso hizo pobres evaluaciones en cuanto a quién elegía como amigos. A partir de su deseo de pertenecer a un grupo, se unió a una banda de motoristas, los Discípulos del Diablo. Un día, en medio de un negocio con drogas que salió mal, uno de los miembros de la banda disparó e hirió mortalmente a otro hombre. Acuciados por el pánico, los miembros de la banda huyeron inmediatamente. A pesar de que Sabueso no había cometido el asesinato, en aquel Estado no había ninguna diferencia entre ser cómplice de asesinato y haber apretado el gatillo. Terminó por cumplir varios años de condena, viéndose obligado a trabajar en un equipo encadenado, dentro del sistema de prisiones de Texas. El cumplimiento de esa con4ena le produjo tanto dolor, que volvió a evaluar toda su filosofía de la vida. Empezó a darse cuenta de que el origen de su dolor se encontraba en sus creencias esenciales, valores y reglas. Empezó a plantearse nuevas preguntas y a enfocar la atención sobre sus experiencias en la prisión (referencias), como el efecto de elecciones que él mismo había hecho con su anterior filosofía de la vida. Eso le llevó al punto en el que estuvo convencido de que debía cambiar su vida de una vez y para siempre.

En los años siguientes a su puesta en libertad, Sabueso siguió una serie de carreras hasta que finalmente montó un servicio de investigación privada. Cuando fue llevado ante el juez para responder del pago de ayudas infantiles atrasadas (pagos que no había podido hacer mientras estuvo en la cárcel y durante el período financieramente inestable que siguió a su puesta en libertad), el juez le ofreció una oportunidad de ganar dinero, en lugar de imponerle un pago que sabía no podría hacer: Le sugirió a Sabueso que le siguiera la pista a un violador que había abusado de muchas mujeres en la zona de Denver. El juez le indicó que utilizara las distinciones que había aprendido en la prisión para que le ayudaran a imaginar qué podía estar haciendo ese criminal, y dónde podía ocultarse. A pesar de que los agentes de la ley habían tratado inútilmente de descubrir al violador durante más de un año, Sabueso lo encontró en apenas tres días.

El juez quedó realmente impresionado. Ése fue el principio de una brillante carrera y en la actualidad, después de haber logrado más de 3000 detenciones; Sabueso ostenta una de las mejores marcas del país, si no la mejor. Alcanza un término medio de 360 detenciones al año, es decir, prácticamente una al día. ¿Cuál es la clave de su éxito? No cabe la menor duda

de que uno de los factores críticos son las evaluaciones que hace. Sabueso entrevista a los parientes o las personas queridas de su presa, y obtiene, de una diversa variedad de formas, la información que necesita. Descubre algunas de las creencias, valores y reglas habituales del hombre o la mujer al que persigue. Una vez aprendidas sus referencias vitales, eso le permite pensar del mismo modo que ellos y, en consecuencia, anticiparse a sus movimientos con una precisión extraordinaria. Él comprende el funcionamiento de su sistema maestro, y los resultados que consigue hablan por sí mismos.

DOS CLASES DE CAMBIOS.

Si usted y yo queremos cambiar algo en nuestras vidas, se tratará invariablemente de una de entre dos cosas: o bien cómo sentimos, o bien nuestros comportamientos. Desde luego, podemos aprender a cambiar nuestras emociones o sentimientos dentro de un contexto. Por ejemplo, si se siente temeroso o rechazado como actor, puedo ayudarle a condicionarse de modo que ya no vuelva a sentirse temeroso. O bien podemos llevar a cabo la segunda clase de cambios: un cambio global. Una metáfora para esto podría ser la de que, si queremos cambiar la forma en que su computadora procesa la información, puedo cambiarle el software que utiliza, de tal modo que, cuando apriete las teclas lo que aparezca en pantalla se halle formado de un modo diferente. O bien, si quiero introducir un cambio que afecte no sólo a este tipo de fichero, sino a toda una serie de ambientes, puedo cambiar el sistema operativo de la computadora. Al cambiar el sistema maestro, cambiamos cómo interactuará usted en una variedad de circunstancias.

Así pues, en lugar de condicionarse para sentir de un modo diferente en cuanto al rechazo y la eliminación de comportamientos temerosos, también puede usted adoptar una creencia global que diga: «Yo soy la fuente de todas mis emociones. Nada ni nadie puede cambiar cómo me siento, excepto yo mismo. Si me encuentro reaccionando ante cualquier cosa, puedo cambiar en un instante». Si adopta realmente esta creencia, no sólo intelectual sino sobre todo emocionalmente, y la siente con absoluta certidumbre, ¿se da cuenta de cómo puede eliminar eso no sólo su temor al rechazo, sino también sus sentimientos de enfado, frustración o inadecuación? De repente, se convierte usted en el maestro de su propio destino.

O podríamos cambiar sus valores y hacer que uno de los más elevados para usted sea el de contribuir. Entonces, si alguien le rechaza, eso no le importará, porque seguirá queriendo contribuir y gracias a la contribución constante terminará por descubrir que los demás ya no le rechazan. También se verá impregnado por una sensación de alegría y conexión como no había experimentado jamás en otros ámbitos de su vida. O podemos cambiar sus sentimientos condicionados con respecto al tabaco, induciéndole a considerar la salud y la vitalidad como aspectos prioritarios en su lista de valores. Una vez que eso se convierta en la máxima prioridad de su vida, el hábito de fumar desaparecerá y, lo que es más importante, podrá sustituirlo por otros comportamientos que le ayudarán a conservar su nuevo valor de salud y vitalidad: comer de modo diferente, respirar de forma distinta, etcétera. Los dos tipos de cambios son valiosos:

La segunda parte de este libro enfoca la atención sobre cómo crear estos cambios globales, en los que un solo desplazamiento en uno de los cinco elementos del sistema maestro afectará poderosa y simultáneamente a su forma de pensar, sentir y comportarse en múltiples ámbitos de la vida. Si cambia un solo elemento de su sistema maestro, habrá ciertas evaluaciones que ni siquiera volverá a considerar, ciertas cuestiones que ya no se planteará, ciertas creencias que la computadora se negará a aceptar. Este proceso de crear un cambio global puede constituir una fuerza poderosa para configurar el destino.

"Elimine la causa, y el efecto cesa."
CERVANTES.

Hay una historia que me encanta contar. Se refiere a un tipo que se hallaba de pie ante la orilla de un río. De repente, ve a alguien atrapado en la corriente, arrastrado de un lado a otro por entre las rocas, y oye sus gritos de auxilio. El hombre se lanza al agua, arrastra al otro a la seguridad de la orilla, le practica la respiración boca a boca, atiende sus heridas y va en busca de ayuda médica. Cuando apenas se está recuperando del esfuerzo realizado, oye más gritos de auxilio procedentes del río. Vuelve a saltar y efectúa otro atrevido rescate, esta vez de dos mujeres jóvenes. Luego, antes de tener siquiera la oportunidad de pensar, oye los gritos de otras cuatro personas que se ahogan.

El hombre no tarda en hallarse totalmente exhausto, después de haber rescatado a una víctima tras otra, mientras los gritos de auxilio no cesan. Si se hubiera tomado el tiempo necesario para viajar un poco río arriba habría descubierto quién estaba arrojando a la gente al río. Podría haberse ahorrado así todos sus esfuerzos afrontando el problema en su causa, antes que en su efecto. De modo similar, comprender el sistema maestro le permite eliminar la causa, en lugar de agotarle en la lucha contra los efectos.

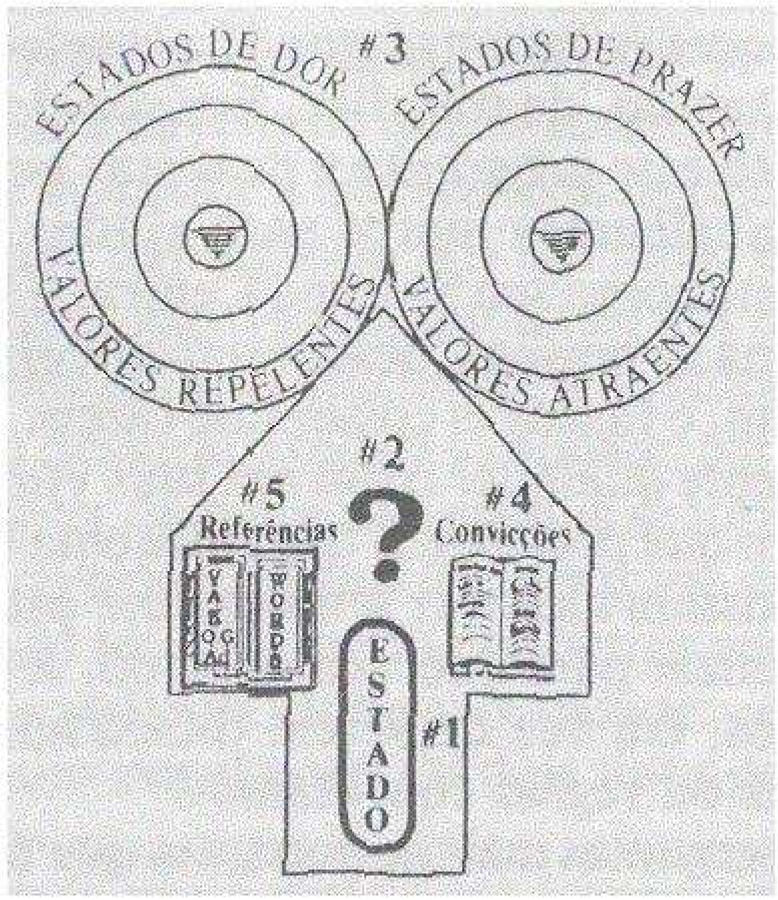
Uno de los programas más exquisitos que he diseñado es mi seminario de tres días: Cita con el Destino. En lugar de los habituales 2000 participantes a mis seminarios, este programa lo limito a 200 personas. En Cita con el Destino trabajamos juntos para ayudar a cada persona a comprender con exactitud cómo está formado su sistema maestro. Esa comprensión transforma a la gente: de repente, se da cuenta de por qué siente las cosas que siente y hace las cosas que hace. También aprende a cambiar virtualmente cualquier cosa en sus vidas. Y, lo más importante de todo, a continuación se le ayuda a diseñar lo que su sistema maestro necesita ser para que esas personas alcancen el propósito definitivo en su vida. ¿Cómo pueden organizarse para verse empujadas sin esfuerzo alguno en la dirección de sus deseos, en lugar de sentirse alejadas por una sensación de valores, creencias o reglas conflictivas?

Algunas de las preguntas más importantes que planteamos en este programa son: « ¿Cuáles son los valores que me están controlando? ¿Cómo sé cuándo se satisfacen mis valores, y cuáles son mis reglas?» A los seminarios de Cita con el Destino no sólo han acudido senadores y congresistas, ejecutivos de la lista de los quinientos de Fortune, y estrellas de cine, sino también personas de todos los ámbitos sociales. Todos nosotros tenemos en común algunos de los mismos desafíos. ¿Cómo afrontamos la desilusión, la frustración, el fracaso y ciertos acontecimientos que ocurren en nuestro entorno y que no podemos controlar, independientemente del nivel de éxito personal alcanzado?

Las emociones que sentimos y las acciones que, emprendemos se basan' en cómo evaluamos las cosas. Y, sin embargo, la mayoría de nosotros no establece este sistema de evaluación. Los cambios profundos que experimenta la gente que asiste a este programa en apenas tres días son casi indescriptibles. La gente cambia literalmente su forma de pensar y de sentir con respecto a sus propias vidas en cuestión de momentos, porque se hace cargo del control de la parte del cerebro que controla su experiencia de la vida. Los cambios terminan por ser emocionales y hasta físicos, en la medida en que el cerebro establece nuevas prioridades para lo que es más importante. Aunque este libro no es un sustituto del seminario Cita con el Destino, deseo ofrecerle las mismas herramientas fundamentales que usamos en ese programa, para su uso inmediato. Con los capítulos que siguen puede introducir los mismos tipos de cambios en su vida, empezando ahora mismo.

COMPRUEBE LO QUE HA APRENDIDO

Para estimular su pensamiento acerca de cómo funciona su sistema maestro, permítame hacerle unas pocas preguntas provocadoras que deberían abrir las compuertas de su pensamiento y ayudarle a identificar cómo utiliza las diferentes partes de su sistema para tomar decisiones.



Conteste las cuatro preguntas siguientes antes de continuar escuchando:

1. ¿Cuál es su recuerdo más preciado?.
2. Si pudiera terminar hoy mismo con el hambre en el mundo matando a una persona inocente, ¿lo haría? ¿Por qué, o por qué no?.
3. Si chocara contra un Porsche rojo y lo rayara y no hubiera nadie alrededor, ¿dejaría una nota con su dirección?. ¿Por qué, o por qué no?.
4. Si pudiera ganar 10000 dólares comiéndose un cuenco lleno de cucarachas vivas, ¿lo haría? ¿Por qué, o por qué no?.

Y ahora, revisemos cómo ha contestado cada una de estas preguntas.

Al observar el diagrama de su sistema maestro, ¿cuál de los cinco ámbitos de evaluación utilizó para contestar a la primera pregunta? Sin lugar a dudas, se hizo una

pregunta para empezar a evaluar; probablemente, se repitió la misma pregunta aquí planteada. La respuesta, sin embargo, la obtuvo por medio de sus referencias, ¿verdad? Eligió entre la miríada de experiencias que ha tenido en la vida, y finalmente seleccionó una de ellas como su recuerdo más atesorado. O quizá no logró seleccionar ningún recuerdo porque tiene usted una creencia que dice: «Todas las experiencias de la vida son preciadas», o bien: «Seleccionar una anteponiéndola a la otra significaría denigrar algunas de las experiencias de la vida». Esas creencias le impedirían contestar a la pregunta. Como puede ver, nuestro sistema maestro de evaluación no sólo determina lo que evaluamos y cómo lo evaluamos, sino incluso qué estamos dispuestos a evaluar.

Revisemos la segunda pregunta, mucho más intensa y que leí en El libro de las preguntas: si pudiera terminar hoy mismo con el hambre en el mundo matando a una persona inocente, ¿lo haría?

Cuando le planteo esta pregunta a la gente, suelo recibir una serie de respuestas muy intensas. Algunos dicen: «Absolutamente», siendo su razonamiento que salvar la vida de muchos superaría con creces la vida de un solo individuo. Según lo ven, si una persona estuviera dispuesta a sufrir, y con ello se terminara todo el sufrimiento sobre la Tierra, el fin justificaría los medios. Otros se muestran contrarios a este pensamiento. Creen que toda vida humana es valiosa. Eso también se basa en una serie de creencias, ¿verdad? Otros tienen una creencia global según la cual todo en la vida es exactamente como debería ser, y que todas esas personas que se mueren de hambre están obteniendo lecciones muy valiosas para su siguiente reencarnación. Otras personas dicen: «Sí, lo haría, pero después me suicidaría». Resulta interesante observar cómo los individuos responden con reacciones tan variadas a una misma pregunta, basándose en cuál de los cinco elementos de evaluación han utilizado y en el contenido que ellos mismos han almacenado.

Veamos la tercera pregunta: si chocara contra un Porsche rojo y lo rayara y no hubiera nadie alrededor, ¿dejaría una nota con su dirección? Algunas personas contestarían: «Absolutamente». ¿Por qué? Porque su valor más elevado es la honradez. Otras dirían: «Absolutamente», pero la razón que darían para ello es que una de las cosas que más evitan en la vida es el sentido de culpabilidad. El no dejar una nota les haría sentirse culpables, yeso les resultaría demasiado doloroso. Otros dirían: «Dejaría una nota», y al preguntárseles por qué, contestarían: «Bueno, me ha sucedido varias veces, y nadie me dejó una nota». Están diciendo con ello que tienen referencias personales que les hizo desarrollar la creencia: «No hagas a los demás lo que te hayan hecho a ti». Luego, viene la cuarta pregunta: si pudiera ganar 10000 dólares comiéndose un cuenco lleno de cucarachas vivas, ¿lo haría? Invariablemente, obtengo muy pocas respuestas afirmativas. ¿Por qué? Las referencias de la mayoría de la gente para las cucarachas (las imágenes y sensaciones que han almacenado en sus cuerpos) son intensamente negativas. Desde luego, las cucarachas no son algo que estén dispuestos a poner en sus sistemas. Pero entonces aumento la recompensa: ¿cuántos de ustedes lo harían por 100.000 dólares? Poco a poco, se va produciendo un movimiento en la sala, a medida que la gente empieza a levantar las manos, cuando hasta entonces habían dicho que no. ¿Por qué están dispuestos de repente a hacerlo por cien mil dólares? ¿Qué ha ocurrido con su sistema de evaluación? Dos cosas: he hecho una pregunta diferente cambiando una palabra, y las personas que han contestado afirmativamente tienen la creencia de que cien mil dólares podría eliminar mucho dolor en sus vidas, quizás incluso algo del dolor a largo plazo que sería más difícil de afrontar que el dolor a corto plazo de masticar y tragarse unas cucarachas vivas.

¿Y si fuera por un millón? ¿Y por diez millones? De repente, la mayoría de la gente en la sala levanta la mano. Creen que el placer a largo plazo que les proporcionaría a sí mismos y a otros la posesión de los diez millones superaría el dolor a corto plazo. Aun así, algunas personas no estarían dispuestas a comer cucarachas vivas por ninguna cantidad de dinero. Al

preguntarles por qué no, contestarían cosas como: «Sería incapaz de matar a un ser vivo», o bien: «Lo que se hace, se recibe». Otras personas dirían: «Yo mato cucarachas muchas veces, pero sólo porque se interponen en mi camino». Un hombre llegó a decir que podría comérselas fácilmente, y que lo haría por diversión, pero no por dinero. ¿Por qué? Porque había crecido en un país donde las cucarachas y otros insectos se consideraban un manjar delicado. Personas diferentes tienen referencias diferentes y formas diferentes de evaluar las cosas. Resulta interesante, ¿verdad?

LLEGA UN MOMENTO EN QUE...

Al estudiar estos cinco elementos del sistema maestro, hay otro tema que tenemos que tener en cuenta: es posible sobrevalorar las cosas. A los seres humanos les encanta analizar las cosas hasta la muerte. No obstante, llega un momento en el que debemos dejar de evaluar y emprender una acción. Por ejemplo, algunas personas hacen tantas evaluaciones, que hasta las decisiones más pequeñas les plantean un gran desafío: quizá no acaban de decidirse a practicar un ejercicio con regularidad como parte de su estilo de vida. ¿Por qué? Porque lo ven como un gran desafío. La forma que tienen de «trocear» la experiencia, de considerarla; ven tantos pasos a dar, que se sienten intimidados.

Para hacer ejercicio, tienen que:
1) levantarse,
2) encontrar algo de ropa deportiva con la que no parezcan demasiado gruesos,
3) elegir las zapatillas adecuadas,
4) meterlo todo en la bolsa de gimnasia,
5) trasladarse hasta el gimnasio,
6) encontrar un lugar donde aparcar,
7) subir la escalera,
8) matricularse,
9) dirigirse a los vestuarios,
10) embutirse la ropa para practicar deporte, y
11) finalmente asistir a la clase, subirse a la bicicleta estática y sudar como locos. Y luego, cuando han terminado,
12) tienen que hacer otra vez lo mismo pero a la inversa.

Claro que esa misma gente consigue ir a la playa con facilidad. Yeso es así porque está preparada para ello en el fondo de su corazón. Si se le pregunta por qué, contestará: «Bueno, resulta muy fácil ir a la playa. Uno sube al coche y ya está». No se detiene a evaluar todos y cada uno de los pasos que tiene que dar a lo largo del camino; lo considera un solo paso de gigante, y evalúa si tiene ganas de ir o no, sin fijarse en cada detalle. A veces, evaluar demasiados detalles puede hacer que nos sintamos sobrecargados o abrumados. Una de las cosas que aprenderemos aquí es a reunir muchos pasos pequeños en un solo «trozo» grande (en un paso de gigante, si así se quiere), de modo que, en cuanto se dé, se obtenga el resultado deseado al instante.

Vamos a analizar nuestro sistema de evaluación, conjuntándolo de una forma que tenga sentido para nosotros, y luego empezaremos a utilizado, en lugar de deliberar sobre él. Al continuar a lo largo de los capítulos siguientes, dé se cuenta de que tiene una oportunidad para obtener apalancamiento sobre sí mismo capaz de producir cambios que quizá no habría creído posibles con anterioridad.

Así pues, vayamos directo al grano. Yo le estaré entrenando, revelándole cuál es su sistema de evaluación actual, y ayudándole a establecer un nuevo sistema maestro que sea

consistentemente capacitador. Ya conoce usted el poder del estado de ánimo y de las preguntas, así que procedamos al tercer ámbito de las evaluaciones, y consideremos...



___15___

Los valores de la vida: Su brújula personal

"Jamás se ha conseguido nada espléndido que no haya sido logrado por quienes se atrevieron a creer que había en su interior algo superior a las circunstancias."
BRUCE BARTON

VALOR, DETERMINACIÓN, perseverancia, dedicación...
Mientras Ross Perot dirigía la tensa reunión en Dallas, veía esas cualidades reflejadas en los rostros de los hombres a los que había elegido para una extraordinaria misión de rescate. En los primeros días del año 1979, la inquietud civil y la histeria antiestadounidense habían alcanzado su punto álgido en Irán, y sólo unos pocos días antes dos de los ejecutivos de la empresa de Perot habían sido inexplicablemente encarcelados en Teherán, imponiéndoseles una fianza de trece millones de dólares.
Cuando las negociaciones diplomáticas al más alto nivel no lograron producir los resultados deseados, Perot decidió que sólo había una forma de sacar de allí a sus hombres: tendría que hacerlo él mismo. Tras procurarse el asesoramiento del legendario coronel del ejército Arthur Toro Simons para dirigir esta atrevida incursión, Perot reunió con rapidez a un equipo de sus más altos ejecutivos para abrir las puertas de la prisión. Fueron seleccionados porque todos ellos habían estado en Teherán y poseían experiencia militar. Llamó a sus hombres «Águilas» para dar a entender que se trataba de «personas que vuelan muy alto, usan su iniciativa, hacen el trabajo y ofrecen resultados, no excusas». (Hay edición castellana: Las alas del águila, Barcelona, 1990.)

Las recompensas serían elevadas si ganaban, pero los riesgos eran aún mayores: la misión no contaba con ninguna autorización, y no sólo existía la posibilidad de un fracaso, sino incluso la de la muerte. ¿Qué impulsó a Ross Perot a reunir todos sus recursos, aceptar los riesgos y desafiar las probabilidades? Sin lugar a dudas, se trata de un hombre que vive de acuerdo con sus valores. Valor, lealtad, amor, compromiso y determinación son valores que le dan una capacidad excepcional para ocuparse de los demás y una fuerza de voluntad que se han hecho legendarias. Esos mismos valores fueron la fuerza que le impulsó a crear su compañía, la EDS (Electronic Data Systems Corporation), a partir de una inversión de mil dólares, hasta convertirla en una empresa de miles de millones de dólares. Se elevó hasta la cumbre gracias a su capacidad para evaluar y seleccionar a los hombres correctos. Los eligió basándose en un código estricto de valores y sabía que, contando con las personas correctas, capaces de mantener criterios lo bastante elevados, lo único: que tendría que hacer sería darles el trabajo que ellos tenían que realizar, y apartarse de su camino.

Ahora, sometería a la prueba definitiva a la gente que había seleccionado, y a la que pedía que reuniera sus más exquisitos recursos para rescatar a unos pocos miembros de la «familia» de la empresa. La historia de su misión y los desafíos a los que tuvieron que enfrentarse se describen en el libro On Wings of Eagles. Aquí es suficiente con decir que, a pesar de obstáculos incomparables, la heroica misión de rescate de Perot alcanzó éxito y logró hacer regresar a casa lo que él más valoraba: a su gente.

"El carácter de un hombre es el guardián de su divinidad."
HERACLITO.

Los valores guían cada una de nuestras decisiones y, en consecuencia, nuestro destino. Quienes conocen sus valores y viven de acuerdo con ellos se convierten en los líderes de nuestra sociedad. Eso queda ejemplificado en individuos extraordinarios repartidos por todas partes, desde los consejos de administración hasta las aulas. Por ejemplo, ¿ha visto la película Stand and Deliver? Cuenta la historia del inconformista profesor de matemáticas Jaime Escalante.

¿Se sintió usted tan inspirado como yo por sus actitudes heroicas para transmitir a sus estudiantes la misma pasión que sentía él por el aprendizaje? Logró que asociaran a sus sistemas nerviosos, en el nivel más profundo, un sentido del orgullo por su capacidad para dominar aquellas cosas que otros jamás lograrían aprender. Su ejemplo de compromiso transmitió a aquellos jóvenes el poder de los valores. Aprendieron de él disciplina, confianza, importancia del trabajo en equipo, flexibilidad y poder de la determinación absoluta.

Al hablar con estos muchachos del barrio, no les dijo lo que deberían hacer con sus vidas; él mismo constituía una demostración viva, una nueva definición de lo que era posible. No solamente logró que un número muy elevado de ellos superara unos exámenes de cálculo, lo que parecía increíble, sino que también consiguió cambiar sus creencias acerca de quiénes eran ellos mismos y de qué eran capaces si se comprometían de forma consistente a alcanzar un criterio más elevado.

Si queremos alcanzar el nivel más profundo de realización vital, sólo podemos conseguirlo de un modo, y es haciendo lo que hicieron esos dos hombres: decidiendo aquello que más valoramos en la vida, cuáles son nuestros valores más altos, y luego comprometiéndonos a vivir de acuerdo con ellos durante cada uno de los días de nuestra vida. Desgraciadamente, esta acción resulta demasiado rara en la sociedad actual. Sucede con frecuencia que la gente no tiene una idea clara de lo que es importante para ella. Vacila en cada tema que aborda; el mundo es para ella como una masa grisácea; jamás adopta una posición para defender algo o a alguien.

Si usted o yo no tenemos claro lo que es más importante en nuestras vidas (aquello que realmente estamos dispuestos a defender), ¿cómo podemos esperar poner los cimientos de un sentido de la autoestima, y mucho menos tener la capacidad para tomar decisiones efectivas? Si se ha encontrado alguna vez en una situación en la que ha pasado un mal momento para tomar una decisión sobre algo, la razón es porque no tenía claro qué era lo que más valoraba en esa situación. Debemos recordar que todas las tomas de decisiones se reducen a clarificar los valores.

Cuando se sabe lo que es más importante para uno, tomar una decisión resulta bastante sencillo. La mayoría de la gente, sin embargo, no tiene claro lo que es más importante en sus vidas, por lo que la toma de decisiones se convierte en una forma de tortura interna. Eso no es así para quienes han definido claramente los principios más elevados de su vida. A Ross Perot no le resultó difícil saber lo que tenía que hacer. Sus valores se lo dictaron. Actuaron como su brújula personal para guiarle a través de una situación llena de peligros. Recientemente, Escalante abandonó el sistema escolar de Los Ángeles, en el que había estado trabajando, para trasladarse al norte de California. ¿Por qué? Ya no podía seguir formando parte de una organización en la que no creía que hubiera criterios para la actuación del profesorado.

¿Cuáles son las personas más universalmente admiradas y respetadas de nuestra cultura? ¿No son acaso aquellas que se aferran de manera más sólida a sus propios valores, personas que no sólo profesan sus criterios, sino que viven de acuerdo con ellos? Todos respetamos a las personas que defienden aquello en lo que creen, aun cuando no estemos de acuerdo con sus ideas sobre lo que está bien y lo que está mal. Hay poder en los individuos que llevan unas vidas congruentes en las que sus filosofías y sus acciones son una sola y misma cosa.

Con frecuencia reconocemos este estado único de la condición humana en un individuo con integridad. Culturalmente, estas personas han surgido de muchas formas, desde los John Wayne y Ross Perot, hasta los Bob Hope y Jerry Lewis, pasando por los Martin Sheen y Ralph Nader, hasta los Norman Cousins y Walter Cronkite. El hecho es que esas personas a las que percibimos como congruentes con sus valores tienen una tremenda capacidad para influir sobre nuestra cultura.

¿Recuerda usted las noticias de la noche con Walter Cronkite? Walter estuvo con nosotros en los días más importantes de nuestras vidas, durante las tragedias y los triunfos, cuando fue asesinado John F. Kennedy y cuando Neil Armstrong puso el pie en la Luna. Walter formaba parte de nuestra familia y confiábamos en él implícitamente.

Al principio de la guerra de Vietnam, informó sobre ella de la forma habitual, con un punto de vista objetivo acerca de nuestra implicación, pero tras haber visitado Vietnam cambió su punto de vista sobre la guerra, y sus propios valores de integridad y honradez le exigieron que, correcta o incorrectamente, comunicara: su desilusión. Tanto si se estuvo de acuerdo con él como si no, el impacto que tuvo pudo haber constituido la última gota que colmó el vaso e indujo a muchos estadounidenses de clase media a empezar a cuestionar la guerra por primera vez. No fueron sólo unos pocos estudiantes radicales que protestaron contra la guerra de Vietnam, sino el «tío Walt».

La guerra de Vietnam fue un verdadero conflicto de valores dentro de nuestra cultura. La batalla que se libró en casa fue la percepción de la gente sobre lo que era correcto e incorrecto, sobre lo que podía establecer una diferencia, mientras que los muchachos que luchaban en ultramar pusieron la sangre y las entrañas, algunos sin saber por qué. Una inconsistencia de valores entre nuestros líderes había sido una de las mayores fuentes de dolor en nuestra cultura. El Watergate hirió a muchos estadounidenses. A pesar de todo, el país continuó creciendo y expandiéndose porque hay individuos que surgen continuamente en un primer plano para demostrar lo que es posible y mantenemos en un criterio elevado, tanto si se trata de Bob Geldof enfocando la atención del mundo sobre el hambre en África, como de Ed Roberts movilizando las fuerzas políticas necesarias para cambiar la calidad de vida de los que afrontan problemas físicos.

“Cada vez que nace un valor, la existencia adquiere un nuevo significado; cada vez que uno muere, desaparece una parte de ese significado.”
JOSEPH WOOD KRUTCH.

Necesitamos damos cuenta de que la dirección que siguen nuestras vidas se halla controlada por la atracción magnética de nuestros valores. Éstos son la fuerza que hay ante nosotros, que nos dirige consistentemente para tomar decisiones capaces de crear la dirección y el destino último de nuestras vidas.

Eso es cierto, no sólo para nosotros como individuos, sino también para las empresas; organizaciones y la nación de la que formamos parte. Es evidente que los valores de los padres fundadores de Estados Unidos han configurado el destino de ese país: los valores de la libertad, la elección, la igualdad, un sentido de la comunidad, del trabajo duro, de la individualidad, el desafío, la competición, la prosperidad y el respeto por aquellos que tienen la fortaleza para superar grandes adversidades; todo ello ha esculpido la experiencia de la vida estadounidense y los destinos de los habitantes de ese país. Esos valores han contribuido a que Estados Unidos sea un país en continua expansión, capaz de innovar y que ha aportado una visión de capacidad a los pueblos de todo el mundo.

Si hubiera existido una serie diferente de valores nacionales y culturales, ¿se habría visto configurado el país de un modo diferente? ¡Puede apostar a que sí! ¿Y si el valor más

querido por nuestros antepasados hubiera sido la estabilidad, o la conformidad? ¿Cómo habría cambiado eso la faz del país?

En China, por ejemplo, uno de los valores más altos de su cultura es el del grupo versus lo individual, la idea de que las necesidades del individuo deben someterse a las del grupo. ¿Cómo ha configurado eso la vida china de forma tan diferente a la estadounidense? Lo cierto es que, en Estados Unidos, se producen constantes desplazamientos en los valores de la cultura como un todo. Aunque sigue habiendo ciertos valores fundacionales, los acontecimientos emocionales significativos pueden crear desplazamientos en los individuos y, por lo tanto, en las compañías, las organizaciones y los países que configuran. Los cambios ocurridos en Europa oriental son los más profundos desplazamientos de valores que se han producido en la comunidad mundial durante nuestra existencia.

Lo que sucede con los países y los individuos también ocurre con las empresas. La IBM es un ejemplo de corporación cuya dirección y destino fue establecido por su fundador, Tom Watson. ¿Cómo? Definió con toda claridad por qué abogaba la compañía, qué era lo más importante que debía experimentar la gente, al margen de los productos, servicios, o climas financieros con los que se encontraran en el futuro. Condujo a la «Gran Azul» hasta convertirla en una de las empresas más grandes y de mayor éxito del mundo.

¿Qué podemos aprender de todo esto? Que tanto en nuestra vida personal como profesional y global debemos tener muy claro lo que es más importante, y decidir que viviremos de acuerdo con esos valores, sin que importe lo que ocurra. Esa consistencia debe producirse al margen de que el ambiente nos recompense por vivir de acuerdo con nuestros criterios o no. Debemos vivir de acuerdo con nuestros principios aunque «llueva sobre nosotros», aunque nadie nos dé el apoyo que necesitamos. La única forma de alcanzar la felicidad a largo plazo consiste en vivir en consonancia con nuestros ideales más elevados, en actuar de acuerdo con aquello que creemos se halla relacionada nuestra vida.

Pero eso es algo que no podremos hacer si no tenemos claro cuáles son nuestros valores. Esa es la mayor tragedia que se produce en la vida de la mayoría de la gente: muchas personas saben lo que quieren tener, pero no tienen ni la menor idea de lo que quieren ser. Obtener «cosas» no realizará a nadie. Esa sensación de fuerza interior que todos nos merecemos sólo la conseguiremos viviendo y haciendo aquello que consideremos como «lo correcto».

Recuerde que sus valores, sean cuales fueren, son la brújula que le guía hacia su destino último. Están creando el camino de su vida, guiándole para tomar ciertas decisiones y emprendiendo ciertas acciones de forma contundente. El no utilizar su brújula interna con inteligencia lleva a la frustración, la desilusión, la falta de realización y la angustiosa sensación de que la vida podría ser algo más si, de algún modo, algo fuera diferente. Por otro lado, hay un poder increíble en el hecho de vivir de acuerdo con los propios valores: un sentido de la certidumbre, una paz interior, una congruencia total que pocas personas llegan a experimentar.

SINO CONOCE SUS VERDADEROS VALORES, PREPÁRESE PARA EL DOLOR.

La única forma de sentimos felices y realizados alguna vez y a largo plazo consiste en vivir de acuerdo con nuestros verdaderos valores. Si no lo hacemos así, seguro que vamos a experimentar un dolor intenso. A menudo, la gente desarrolla pautas habituales de comportamiento que la frustra o la puede destruir potencialmente: fumar, beber, comer en exceso, abusar de las drogas, intentos por controlar o dominar a los demás, dedicarse a ver la televisión hora tras hora, etcétera.

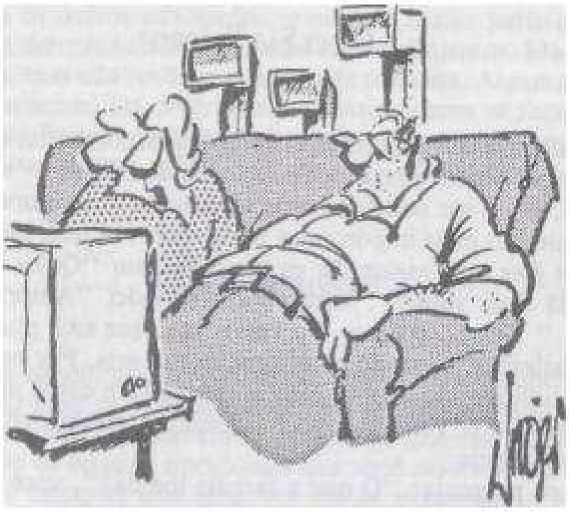
¿Cuál es el verdadero problema con que nos encontramos aquí? Estos comportamientos son realmente el resultado de la frustración, la cólera y el vacío que siente la gente porque no tienen un sentido de la plenitud en sus vidas. Están tratando de distraerse con respecto a esas sensaciones de vacío, llenando el hueco con un comportamiento que produzca un cambio rápido y fijo de estado de ánimo. Ese comportamiento se convierte en una pauta y, a menudo, la gente enfoca la atención sobre cambiar el propio comportamiento, antes que afrontar la causa. Pero lo cierto es que no tienen un problema con la bebida, sino un problema de valores. La única razón por la que beben es para tratar de cambiar su estado emocional porque no les gusta cómo se sienten, momento tras momento. N o saben lo que es más importante para ellos en su vida.

La consolación es que, cada vez que vivimos de acuerdo con nuestros criterios más elevados, cada vez que cumplimos y satisfacemos nuestros valores, nos sentimos inmensamente alegres. No necesitamos comer ni beber en exceso. No necesitamos colocamos en un estado de estupor, porque la vida misma ya es increíblemente rica sin necesidad de cometer todos esos excesos. Apartarnos de esas alturas increíbles sería como tomar pastillas para dormir en la mañana del día de Reyes.

Imagine cuál es el desafío. Como siempre, ya estábamos dormidos cuando se formó la esencia de lo que configuraría nuestras vidas. Éramos niños que no comprendíamos la importancia de tener un sentido claro de los valores propios, o adultos que afrontábamos las presiones de la vida, tan distraídos que ni siquiera podíamos dirigir la formación de nuestros propios valores. Debo reiterar aquí que cada decisión que tomamos se halla guiada por estos valores y, en la mayoría de los casos, no hemos sido nosotros quienes los hemos establecido.

Si le pidiera hacer una lista de los diez valores máximos en la vida, y que los escribiera en su preciso orden de importancia, apostaría a que sólo una de cada diez mil personas sería capaz de hacerlo. (¡Y muy probablemente esa persona habría asistido a mi seminario de Cita con el Destino!) Pero, si no conoce usted la respuesta a esta pregunta, ¿cómo puede tomar decisiones claras? ¿Cómo elegir cosas que sabe satisfarán sus necesidades emocionales más profundas a largo plazo? Resulta difícil dar en el blanco cuando no se sabe de qué se trata. Conocer sus valores es crítico para ser capaz de vivir de acuerdo con ellos.

En cualquier momento en que tenga dificultades para tomar una decisión importante puede estar seguro de que eso es el resultado de no haberse aclarado con respecto a sus valores. ¿Y si se le pidiera que trasladara a su familia al otro lado del país en relación con un nuevo puesto de trabajo? Si supiera que en ello hay algún riesgo implicado, pero que la compensación sería mejor y el trabajo más interesante, ¿qué haría? Su forma de responder a esta pregunta dependerá por completo de lo que sea más importante para usted: ¿Crecimiento personal o seguridad? ¿Aventura o comodidad?



«He acostado a los niños.
No quiero que vean esta clase de cosas.»

Y, a propósito, ¿qué es lo que determina si valora más la aventura que la comodidad? Sus valores proceden de una bolsa de experiencias mezcladas, de condicionamientos de toda la vida a través del' castigo y la recompensa. Sus padres le felicitaron y le apoyaron cuando usted hizo cosas que estaban de acuerdo con sus valores, y cada vez que estaban en contra le castigaban, ya fuera física o verbalmente, o mediante el dolor de ignorarle. Sus maestros también le estimularon y aplaudieron cuando hizo las cosas con las que ellos estaban de acuerdo, y aplicaron formas similares de castigo cuando violó sus puntos de vista más profundamente sentidos. Este ciclo quedó perpetuado por sus amigos y jefes en el trabajo. Usted imitó los valores de sus héroes, y quizá también los de algunos de sus antihéroes.

En la actualidad entran en juego nuevos factores económicos. Teniendo en cuenta que la mayoría de las familias tiene al padre y a la madre trabajando fuera del hogar, ya no existe un modelo tradicional de rol para los valores en el hogar. Ese vacío han pasado a llenarlo las escuelas, las iglesias y, en su parte menos recomendable, la televisión. De hecho, la televisión es el «canguro» más conveniente, ya que, por término medio, la persona se pasa siete horas al día viendo televisión. ¿Estoy sugiriendo acaso que la estructura familiar «tradicional» es la única forma de educar a niños con fuertes valores? Desde luego que no. Lo que sugiero es que enseñemos a nuestros hijos nuestra propia filosofía de la vida siendo para ellos fuertes modelos, conociendo bien nuestros propios valores y viviendo de acuerdo con ellos.

¿QUÉ SON LOS VALORES?

Valorar algo significa darle importancia; cualquier cosa que le parezca querida puede ser considerada como un «valor». En este capítulo me refiero en especial a los valores de la vida, a las cosas que sean más importantes para usted en la vida. Para esta clase de valores hay dos tipos: fines y medios. Si le pregunto: « ¿Qué valora más?», quizá conteste usted: «El amor, la familia, el dinero...». De éstos, el amor es el valor final que anda persiguiendo; en otras palabras, el estado emocional que desea alcanzar. La familia y el dinero, por su parte, son valores medios, es decir, una forma de alcanzar el estado emocional que usted desea realmente.

Si le preguntara: « ¿Qué le da la familia?», quizá contestaría: «Amor, seguridad, felicidad». Lo que valora verdaderamente (los fines que anda buscando) son el amor, la seguridad y la felicidad. De modo similar, y en relación con el dinero, podría preguntarle: « ¿Qué significa el dinero para usted? ¿Qué le aporta?», a lo que quizá contestara: «Libertad,

impacto, habilidad para contribuir, sensación de seguridad». Así pues, el dinero no sería más que un medio de conseguir una serie de valores más profundos, una serie de emociones que desea experimentar de una forma consistente en su vida. El desafío en la vida es que la mayoría de la gente no tiene clara cuál es la diferencia entre los valores medios y los fines y, en consecuencia, experimenta mucho dolor. La gente se encuentra a menudo tan ocupada persiguiendo los valores medios, que no alcanza su verdadero deseo: los valores finales, que son los que 'realmente le harán sentirse realizado, los que enriquecerán y recompensarán su vida. Uno de los mayores desafíos que observo es que la gente sigue planteándose objetivos sin saber siquiera lo que valora verdaderamente en la vida y, en consecuencia, termina por alcanzar sus objetivos y dice: « ¿y esto era todo?»

Por ejemplo, imaginemos que los valores más elevados de una mujer son el cuidado de los demás y la contribución, y que elige convertirse en fiscal porque en cierta ocasión conoció a un abogado que realmente la impresionó por ser capaz de establecer una diferencia y ayudar a otras personas por medio de su trabajo. 'A medida que transcurre el tiempo, ella se ve atrapada por el torbellino de la práctica de la ley, y aspira a convertirse en socia de la empresa en la que trabaja. Al perseguir ocupar este puesto, su trabajo adopta un enfoque totalmente diferente. Empieza a dominar y a dirigir la firma y se convierte en una de las mujeres de mayor éxito que ella misma ha conocido, a pesar de lo cual se siente desgraciada, porque ahora ya no tiene contacto con los clientes. Su posición ha creado una relación diferente con sus antiguos compañeros de trabajo, y se pasa la mayor parte del tiempo participando en reuniones dedicadas a reforzar los protocolos y procedimientos. **Ha alcanzado su objetivo, pero ha pasado por alto el verdadero deseo de su vida.** ¿Ha caído usted alguna vez en esta trampa de perseguir los medios como si fueran el fin que anda buscando realmente? Para ser verdaderamente feliz, debemos saber cuál es la diferencia, y estar seguros de que perseguimos el fin.

VALORES HACIA LOS QUE NOS MOVEMOS

Aunque es absolutamente cierto que usted y yo nos sentimos motivados para movemos hacia estados emocionales agradables, también es cierto que valoramos algunas emociones más que otras. Por ejemplo, ¿cuáles son los estados emocionales que valora usted más en la vida? ¿Cuáles son las emociones que cree le aportarán más placer? ¿El amor o el éxito? ¿La libertad o la intimidad? ¿La aventura o la seguridad?

A estos estados placenteros que más valoramos los denomino valores hacia los que nos movemos porque son los estados emocionales que más nos esforzaremos por alcanzar. ¿Cuáles son algunos de los sentimientos más importantes que le gustaría experimentar en su vida de una forma regular? Al plantear esta pregunta en los seminarios, el público responde invariablemente con palabras como:

Amor	1.________________________
Éxito	2. ________________________
Libertad	3. ________________________
Intimidad	4. ________________________
Seguridad	5. ________________________
Aventura	6. ________________________
Poder	7. ________________________
Pasión	8. ________________________
Comodidad	9. ________________________
Salud	10. ________________________

Es cierto que probablemente valora todas estas 'emociones, y que es importante que las sienta todas. Pero ¿sería justo decir que las valora todas por igual? Evidentemente, se esforzará más por alcanzar algunos estados emocionales antes que otros.

Lo cierto es que todos tenemos una jerarquía de valores. Cada persona que observe esta lista verá algunos estados emocionales como más importantes que otros. La jerarquía de sus valores está controlando la forma en que toma las decisiones en cada momento. Algunas personas valoran más la comodidad que la pasión, o la libertad antes que la seguridad, o la intimidad antes que el éxito.

Tómese un momento ahora mismo y descubra, de entre esta lista, cuáles son las emociones que más valora. La forma de hacerlo consiste, sencillamente, en volver a escribir la lista de acuerdo con su orden de importancia personal, con el primer puesto reservado para el estado emocional que le parezca más importante y el décimo para el menos importante. Tómese un momento ahora mismo y rellene los espacios en blanco, según su orden de importancia.

"Preocúpese más por su carácter que por su reputación,
porque su carácter constituye lo que es usted en realidad,
mientras que su reputación sólo es lo que los demás creen que es usted."
JOHN WOODEN

¿Qué ha aprendido al establecer este orden de preferencias? Si estuviera sentado cerca de usted, sabría inmediatamente muchas cosas sobre usted si su principal valor fuera la libertad, seguida por la pasión, la aventura y el poder. Sé que en tal caso tomaría decisiones muy diferentes a otra persona cuyos valores principales fueran la seguridad, la comodidad, la intimidad y la salud. ¿Cree que una persona cuyo valor principales la aventura toma decisiones de la misma forma que otra cuyo valor principal es la seguridad? ¿Cree que esas dos personas pueden conducir la misma clase de coche, ir de vacaciones al mismo lugar, ejercer la misma profesión? Desde luego que no.

Recuerde que sus valores, sean cuales fueren, afectan a la dirección que tome su vida. A través de nuestra experiencia en la vida, todos hemos aprendido que ciertas emociones nos aportan más placer que otras. Por ejemplo, algunas personas han aprendido que la forma de tener las emociones más agradables en la vida consiste en tener una sensación de control, por lo que la persiguen con un vigor increíble, hasta convertirla en el enfoque dominante de todas sus acciones: eso es lo que determina sus relaciones con las personas, qué hacer con esas relaciones y su forma de vivir. Como bien puede imaginar, también les induce a sentirse muy incómodas en aquellas situaciones en las que no son ellas las que están a cargo de las cosas.

A la inversa, algunas personas vinculan dolor con la idea de control. Lo que desean, más que ninguna otra cosa, es tener una sensación de libertad y aventura. En consecuencia, toman decisiones de una forma completamente diferente. Otras alcanzan el mismo nivel de placer por medio de una emoción diferente: la contribución. Ese valor induce a la persona a preguntarse constantemente: « ¿Qué puedo dar? ¿Cómo puedo establecer una diferencia?». No cabe la menor duda de que eso les hará seguir una dirección muy diferente a la de alguien cuyo valor principal sea el estar a cargo del control.

Una vez que sepa cuáles son sus valores, puede comprender con claridad por qué sigue las direcciones que sigue de forma insistente. Al observar la jerarquía de sus valores, también comprenderá por qué a veces experimenta dificultades para tomar decisiones, o por qué puede haber conflictos en su vida. Por ejemplo, si el valor principal de una persona es la libertad y el segundo la intimidad, estos dos valores incompatibles, situados uno tan cerca, del otro en la tabla de preferencias, harán que esa persona afronte desafíos con frecuencia.

Recuerdo a un hombre a quien asesoré una vez, y que experimentaba constantemente este tira y afloja. Buscaba autonomía de una forma persistente, pero, en cuanto la alcanzaba, se sentía solo y anhelaba intimidad. Luego, al perseguir intimidad, sentía temor de perder su libertad, y por ello saboteaba sus relaciones. Había una relación en particular que surgía y desaparecía una y otra vez, mientras él seguía el ciclo entre estos dos valores. Después de haberle ayudado a establecer un sencillo cambio en su jerarquía de valores, sus relaciones y su vida cambiaron instantáneamente. El cambio en las prioridades produce poder.

Conocer sus propios valores le ayuda a alcanzar mayor claridad acerca de por qué hace lo que hace y cómo puede vivir de forma más sólida, pero conocer los valores de otras personas es igualmente importante. ¿No le parece valioso conocer los valores de alguien con quien mantenga una relación, o sea socio en los negocios? Conocer los valores de una persona le proporciona una imagen fija de su brújula, y le permite comprender su forma de tomar decisiones.

Conocer su propia jerarquía también es absolutamente crítico porque sus valores máximos son aquellos que le van a aportar una mayor felicidad. Lo que desea hacer realmente, claro está, es organizar las cosas de modo que pueda satisfacer cada día todos sus valores. Si no lo hace así, experimentará lo que le parecerá una sensación inexplicable de vacío e infelicidad.

Mi hija Jolie lleva una vida increíblemente rica en la que casi siempre satisface sus valores más altos. También es una maravillosa actriz, bailarina y cantante. A la edad de dieciséis años participó en un concurso de exhibición en Disneylandia (algo que ella sabía llenaría su valor del logro si alcanzaba éxito). Increíblemente, superó a otras 700 chicas y se ganó un papel en el fabuloso parque de atracciones Electric Light Parade.

Inicialmente, Jolie se sentía extasiada. Tanto nosotros como sus amigos nos sentíamos tan encantados y orgullosos de ella, que con frecuencia acudíamos a verla actuar los fines de semana. Su programa, sin embargo, resultaba extremadamente agotador. Jolie tenía que actuar todas las noches, así como los fines de semana, y todavía no había completado el curso. Así pues, todas las noches tenía que conducir desde San Diego al condado de Orange, en medio de las horas punta de tráfico, ensayar y actuar durante varias horas, luego' conducir de regreso a casa a horas avanzadas de la noche, para levantarse temprano a la mañana siguiente y poder llegar a tiempo a clase. Como puede imaginar, los desplazamientos diarios y las largas horas de ocupación no tardaron en convertir la experiencia en un verdadero tormento, por no hablar del vestido extremadamente pesado que debía ponerse y que le dejaba la espalda dolorida.

Pero lo peor, desde la perspectiva de Jolie, era el hecho de que su exigente programa intervenía drásticamente en su vida personal y le impedía pasar tiempo alguno con su familia y sus amigos. Empecé a observar que pasaba de un estado emocional a otro sin encontrar recursos. Se ponía a llorar por cualquier cosa, y empezaba a quejarse continuamente. Aquellas actitudes no eran propias de Jolie. La gota que colmó el vaso fue que la familia se estaba preparando para irse a Hawai para nuestro programa de certificación de tres semanas; todos, excepto Jolie, que tenía que quedarse en casa para continuar su trabajo en Disneylandia.

Una mañana, ella alcanzó su umbral de sufrimiento y acudió a mí, anegada en lágrimas, indecisa y confusa. Se sentía muy frustrada, desgraciada y poco realizada, a pesar de haber conseguido lo que le había parecido como un objetivo increíble apenas seis meses antes. Disneylandia había terminado por ser algo doloroso para ella. ¿Por qué? Porque se transformó en un obstáculo para su habilidad de pasar tiempo con todas aquellas personas a las que más quería. Además, Jolie siempre había tenido la impresión de que el tiempo que pasaba en el seminario de certificación, donde ella participaba como entrenadora, la ayudaba a crecer más que ninguna otra cosa en su vida. Muchos de sus amigos de todo el país acudían cada año a este programa, y Disneylandia empezaba a parecerle algo frustrante porque no tenía la impresión de estar expandiéndose o creciendo para nada. Se encontraba en un callejón

sin salida, porque sentía dolor si decidía venir con nosotros al seminario de certificación (no deseaba renunciar a un compromiso adquirido), y también sentía dolor si seguía trabajando en Disneylandia porque eso significaría que se perdería las cosas que le parecían tan importantes. Nos sentamos juntos para poder ayudarla a echar un vistazo más de cerca a los cuatro valores más importantes en su vida. Éstos resultaron ser:

1) amor,
2) salud y vivacidad,
3) crecimiento y
4) logro.

Al dirigir la atención hacia sus valores, supe que podría ayudarle a alcanzar la claridad que necesitaba para tomar la decisión más correcta para ella. Así pues, le pregunté: « ¿Qué es para ti el hecho de trabajar en Disneylandia? ¿Es importante?» Me dijo que originalmente se había sentido excitada ante la perspectiva, porque la veía como una oportunidad para hacer nuevos amigos, recibir reconocimiento por su trabajo; divertirse y experimentar un tremendo sentido del logro personal.

En ese momento, sin embargo, dijo que ya no sentía tanto logro personal porque ya no tenía la sensación de estar creciendo, y sabía que había otras cosas que podría estar haciendo y que acelerarían más su carrera. También declaró: «Me estoy agotando. No me siento sana, y hecho mucho de menos el poder estar con mi familia».

Le pregunté entonces: « ¿Qué significaría introducir un cambio en este ámbito de tu vida? Si dejaras Disneylandia, pasaras más tiempo en casa y luego nos acompañaras a Hawai, ¿qué te aportaría eso?» Se le iluminaron inmediatamente los ojos, sonrió y contestó: «Bueno, estaría con todos vosotros. Podría pasar algo más de tiempo con mi novio. Volvería a sentirme libre. Podría descansar un poco y practicar ejercicio para volver a poner mi cuerpo en forma. Lograría mantener la media de mis notas en la escuela. Podría encontrar otras formas de crecer y lograr. ¡Sería feliz!»

La respuesta acerca de lo que tenía que hacer estaba bastante clara, ante ella misma. También había quedado clara cuál era la fuente de su infelicidad. Antes de que empezara a trabajar en Disneylandia, cumplía sus tres valores más importantes: te sentía querida, saludable y delgada, y tenía la sensación de listar creciendo. En consecuencia, empezó a perseguir el siguiente valor de su lista: el logro personal. Pero, al hacerlo, se habla creado un ambiente en el que; aunque lograba algo, perdía sus otros tres valores máximos.

Se trata de una experiencia bastante habitual. Todos necesitamos damos cuenta de que primero tenemos que lograr nuestros valores más elevados, que constituyen nuestra máxima prioridad.

Y recuerde que siempre hay una forma de conseguir simultáneamente todos nuestros valores, y de que debemos aseguramos de no estar dispuestos a conformamos con menos.

No obstante, para que Jolie tomara la decisión quedaba todavía un obstáculo final: también vinculaba dolor a dejar Disneylandia. Una de las cosas que más evita en la vida es abandonar. No cabe la menor duda de que yo había contribuido a inculcarle este punto de vista, ya que estoy convencido de que jamás se consigue nada si se abandonan las cosas cuando se ponen difíciles. Ella veía la perspectiva de dejar Disneylandia como un abandono. Le aseguré que tomar la decisión de vivir de forma congruente con los propios valores no es abandonar, del mismo modo que la constancia sin sentido tampoco es una virtud. Yo sería la primera persona en procurar que continuara, si pensara por un momento que abandonaba porque el trabajo era demasiado duro. Pero eso no era así, y le ofrecí la oportunidad de transformar esta transición en un regalo para alguna otra persona.

Le dije: «Jolie, ¿te imaginas cómo te sentirías si fueras la segunda en la carrera y de repente la ganadora se cayera y tuvieras una oportunidad de ganar la medalla? ¿Por qué no le ofreces ese regalo a alguna otra persona?» Como, para Jolie, una parte de la definición de amor es contribución, esto se convirtió inmediatamente en su valor más elevado. Dejó de vincular dolor con la idea de abandonar, y empezó a asociar placer con su decisión. .

Esta lección sobre los valores es algo que jamás olvidará, y lo más excitante de todo es que encontró una nueva forma de satisfacer todos sus valores, que empezó a moverla a su vez, de un modo más preciso, en la dirección de sus objetivos. No sólo empezó a sentirse más feliz y divertida, sino que poco después obtuvo su primer trabajo en una producción del Starlight Theater de San Diego.

LECCIONES SOBRE EL DOLOR

Del mismo modo que hay emociones que deseamos experimentar porque son agradables, y ésa es la razón por la que siempre estamos moviéndonos hacia ellas, también hay una lista de emociones que acerca de las cuales haríamos cualquier cosa por alejamos. A principios de mi carrera, cuando apenas empezaba a crear' mi primera empresa, experimenté una tremenda frustración por el hecho de tener que pasarme mucho tiempo en la carretera y dirigir al mismo tiempo mi empresa. En un momento determinado, pareció que una de las personas que me había estado representando no había sido honrada. Cuando uno trata, como yo he hecho, con cientos de miles de personas, y establece literalmente miles de acuerdos de negocios, la simple ley de las probabilidades dice que siempre habrá unos pocos que traten de aprovecharse de ti. Desgraciadamente, es siempre de ésos de los que nos acordamos, y no de los cientos e incluso miles de relaciones de negocios que han sobrepasado con mucho nuestras propias expectativas.

Como resultado de una de esas situaciones dolorosas, busqué a un nuevo ejecutivo, un hombre de quien pensé que podía dirigir realmente mi empresa. Armado con mi nueva herramienta para descubrir los valores de los demás, pregunté a cada uno de los candidatos potenciales: « ¿Qué es lo más importante en su vida?» Algunos dijeron cosas como «éxito», '«logro», o «ser el primero». Pero hubo un hombre que utilizó la palabra mágica y contestó: «La honradez».

No me limité a aceptar lo que me decía, sino que lo comprobé con diversas personas con las que había trabajado, quienes me confirmaron que era un hombre realmente honrado, y que incluso dejaba de lado sus propias necesidades si se planteaba Una cuestión de integridad. Pensé entonces: «Éste es el hombre que quiero que me represente». Hizo un trabajo muy bueno. Sin embargo, no tardó en quedar claro que necesitábamos otro asociado para dirigir realmente mi empresa en rápida expansión; alguien que tuviera habilidades adicionales. Mi ejecutivo me recomendó a alguien que pensó podía convertirse en su socio y ambos podrían dirigir conjuntamente la organización. A mí me pareció estupendo.

Conocí a ese hombre, a quien llamaré señor Smith (he cambiado los nombres para proteger a los que no son tan inocentes), y que hizo ante mí una presentación fabulosa, demostrándome cómo podía utilizar todas las habilidades que había desarrollado a lo largo de los años para llevar a mi empresa hacia el nivel siguiente. Podía liberarme de mi tiempo, permitirme hacer seminarios aún más prolongados y poder así impactar a mucha más gente sin necesidad de pasarme la vida en la carretera. En aquella época me pasaba casi ciento cincuenta días al año lejos de casa, dirigiendo mis seminarios. Además, aquel hombre no quería que le pagara hasta que hubiera producido los resultados deseados. Parecía casi demasiado bueno para ser cierto. Estuve de acuerdo con la propuesta. El señor Smith y mi honrado ejecutivo dirigirían mi compañía.

Un año y medio más tarde, me desperté un buen día y descubrí que había sido demasiado bueno para ser cierto. Sí, impartía mis seminarios a un número mayor de personas, pero ahora me pasaba casi 270 días al año en la carretera. Mi habilidad e impacto habían aumentado, había ayudado a mucha más gente que hasta entonces, pero de repente se me informó que tenía unas deudas de 758.000 dólares, después de haber entregado más de lo que había tenido en toda mi vida. ¿Cómo podía ser? Bueno, la dirección lo es todo, tanto en las empresas como para nosotros mismos. Y estaba claro que yo no tenía los directores adecuados.

Pero la cosa era todavía peor: a lo largo de aquellos dieciocho meses, el señor Smith me había estafado más de un cuarto de millón de dólares de la caja. Ahora tenía una casa nueva, un coche nuevo, que yo supuse había obtenido de sus otros negocios. ¡Menuda sorpresa me llevé! Decir que me sentí enfadado o defraudado por esta experiencia sería utilizar el vocabulario transformacional para disminuir la intensidad de mis sentimientos. Las metáforas que utilicé por aquel entonces fueron cosas como: «Me siento apuñalado por la espalda» y «Trató de asesinar a mi recién nacido». ¿Qué le parece eso como intensidad emocional?

No obstante, lo que me dejó más .perplejo fue ver cómo mi ejecutivo honrado pudo haberlo tolerado sin advertirme de lo que estaba sucediendo. ¡Porque él sabía lo que pasaba! Fue entonces cuando empecé a darme cuenta de que la gente no sólo persigue el placer, sino que también trata de alejarse del dolor. Mi ejecutivo honrado había intentado decirme que se sentía-preocupado por su socio. Vino a verme después de que yo estuviera tres meses seguidos en la carretera. El primer día que llegué, me dijo que tenía dudas acerca de la integridad del señor Smith. Me sentí inmediatamente preocupado y le pregunté por qué. «Cuando nos trasladamos a los nuevos despachos, él se quedó con el más grande», me contestó. Aquello me pareció tan mezquino, que me enojé mucho y le dije: «Mira, tú le has metido en este negocio, así que encárgate de tratar con él personalmente». Y salí hecho una furia.

Aquel día, debería haberme dado cuenta de qué le había producido dolor a este hombre que no hacía sino tratar de transmitirme información. En el estado agotado y tenso en que me hallaba no conseguí evaluar el significado más profundo de lo que estaba sucediendo. Como si eso no fuera suficiente, mi ejecutivo honrado se me volvió a aproximar para suministrarme una información similar. Le repliqué que no estaba siendo totalmente honrado al hablar conmigo, en lugar de hacerla directamente con el señor Smith. Me dirigí al despacho de su asociado y dije: «Él me está diciendo todas estas cosas de usted, así que será mejor que eso lo arreglen entre los dos». ¿Se imagina el dolor que recibió él del señor Smith?

Ahora, al contemplar la experiencia en retrospectiva, comprendo con claridad por qué no me dijo la verdad. Decirme la verdad (que había introducido en el negocio a alguien que se había apropiado indebidamente de más de un cuarto de millón de dólares) le parecía, a corto plazo, mucho más doloroso que aplazar el tema y tratar de encontrar otra forma de afrontarlo.

De hecho, al recordar todos los altercados que tuve con este ejecutivo honrado, se reducen invariablemente a ocasiones en las que él no hacía cosas que necesitaba hacer simplemente porque deseaba evitar la sensación de enfrentamiento. Eso constituía para él el dolor definitivo. Así pues, aunque la honradez era importante para él, evitar la confrontación todavía era más importante. Por lo tanto, no me comunicó lo que ocurría y llegó a la conclusión de que estaba siendo honrado porque, al fin y al cabo, yo nunca le había preguntado si el señor Smith se estaba llevando dinero. Si yo se lo hubiera preguntado, él me lo habría dicho.

Por mucho enojo que me produjera esta situación, y por muy dolorosa que fuera financiera y emocionalmente, me proporcionó una de las lecciones más valiosas de mi vida porque me aportó una de las piezas finales en el rompecabezas de la comprensión del

comportamiento humano. Comprender estas fuerzas gemelas del dolor y del placer me ha ayudado no sólo a influir positivamente sobre mí mismo y mi familia, sino también sobre la gente que me rodea, permitiéndome hacerlo con una mayor precisión.

VALORES DE LOS QUE ALEJARSE

Debemos recordar que, en cualquier momento que tomamos una decisión acerca de qué hacer, nuestro cerebro evalúa primero si esa acción puede conducimos posiblemente a estados placenteros o dolorosos. Su cerebro se halla calibrando y sopesando constantemente las alternativas, para ver cuál puede ser su impacto, basándose en su jerarquía de valores. Si, por ejemplo, yo le pidiera que siguiera un curso de paracaidismo, y la principal emoción que usted trata de evitar a toda costa es la sensación de temor, es evidente que usted no emprenderá ninguna acción, ¿verdad? Sin embargo, si el principal valor que trata de evitar a toda costa es un sentimiento de, rechazo, y creyera que yo podría rechazarle si no hiciera lo que le pido, es posible que decidiera saltar del avión a pesar de su temor. Los niveles relativos de dolor que asociamos con ciertas emociones afectarán a todas nuestras decisiones.

¿Cuáles son algunas de las emociones más importantes que evita experimentar de forma insistente? Cuando planteo esta pregunta en los seminarios, la gente suele contestar con una lista como la siguiente:

Rechazo	**1.**____________________
Enfado	**2.** ____________________
Frustración	**3.**____________________
Soledad	**4.** ____________________
Depresión	**5.** ____________________
Fracaso	**6.** ____________________
Humillación	**7.** ____________________
Culpabilidad	**8.** ____________________

Una vez más, ¿sería justo decir que todas estas emociones son estados de ánimo que le gustaría evitar experimentar? Desde luego, porque son dolorosas. ¿Verdad que también sería cierto decir que, aunque desea evitar todas estas emociones, algunas le resultan más dolorosas que otras, y que, de hecho, posee usted una jerarquía de valores de los que intenta alejarse? ¿Cuál de los valores de la lista anterior le induciría a hacerlo que fuera con tal de evitarlo? ¿El rechazo, la depresión, la humillación? La respuesta a esta pregunta determinará su comportamiento en casi todos los ambientes.

Tómese un momento, antes de continuar, y escriba esta lista en los espacios en blanco, poniendo por orden de importancia los estados emocionales que quisiera evitar a toda costa, dejando para el final los que menos le importe sentir.

"Confío en que podamos crear una universidad de la que nuestro equipo de fútbol pueda sentirse orgulloso."
UNIVERSIDAD DE OKLAHOMA

Al repasar la lista, ¿qué le indica? Si, por ejemplo, ha situado en primer lugar la humillación como la emoción por la que estaría dispuesto a hacer cualquier cosa con tal de evitarla, ¿se da cuenta de que evitará continuamente verse involucrado en aquellas situaciones en las que pueda ser juzgado con dureza? Si lo que más le interesa es el sentimiento de

soledad, eso puede llevarle a ser una persona que se dé a los demás regularmente para que ellos deseen estar con usted, y pueda usted verse rodeado por muchos amigos agradecidos.

LA FUENTE DEL AUTOSABOTAJE: CONFLICTOS DE VALORES

Veamos ahora la dinámica creada por nuestra jerarquía de valores. Si, por ejemplo, seleccionó «éxito» como su valor principal hacia el que moverse, y «rechazo» como su valor principal del que alejarse, ¿observa algún posible desafío que esta jerarquía pueda plantearle en su vida? Estoy aquí para decirle que una persona que trate de alcanzar el placer del éxito sin experimentar nunca el dolor del rechazo jamás alcanzará el éxito a largo plazo. De hecho, esa persona se saboteará a sí misma antes de que pueda alcanzar el éxito a gran escala.

¿Cómo puedo hacer tal afirmación? ¿Recuerda el principio organizador básico del que hemos hablado tan a menudo? La gente hará más por evitar el dolor que por obtener el placer. Para alcanzar un verdadero éxito al más alto nivel en la vida, ¿verdad que tiene que estar dispuesto a arriesgarse al rechazo? ¿Verdad que tiene que estar dispuesto a experimentarlo? ¿Verdad que, aunque sea una persona honrada y sincera, y lo dé todo a los demás, siempre habrá quien mal interpretará sus acciones y le juzgará incluso sin haberle conocido? Tanto si quiere ser escritor, como cantante, orador o un hombre de negocios, el potencial para el rechazo siempre estará presente. Como quiera que su cerebro sabe inherente mente que, para alcanzar el éxito, tiene que arriesgarse a sufrir el rechazo, y ya ha decidido que los sentimientos de rechazo constituyen los niveles más elevados de dolor, tomará la decisión de que por el placer del éxito no vale la pena pagar el precio, por lo que saboteará su comportamiento antes incluso de que se sitúe usted en esa posición.

A menudo ve a personas que dan enormes zancadas hacia delante, para luego retirarse misteriosamente en el último minuto. O bien hacen o dicen cosas que sabotean el éxito personal, emocional o físico que persiguen. La razón es, invariablemente, que experimentan un gran conflicto de valores. Una parte de su cerebro les dice: « ¡Anda, consíguelo!», mientras que otra parte le está diciendo: «Si lo haces, vas a sufrir mucho dolor». Así que dan dos pasos hacia delante y uno hacia atrás.

Durante el año electoral de 1988 me acostumbré a llamar a esto el «síndrome Gary Hart». Aquí había un tipo agradable que parecía verdadera y apasionadamente preocupado por la gente y la sociedad, pero cuyos conflictos de valores quedaron desplegados ante la mirada de todos. ¿Era Gary Hart un tipo tan horrible? Lo dudo mucho. Sólo se trataba de una persona con un gran conflicto de valores. Creció en el seno de una Iglesia que le había enseñado que cometía un pecado incluso por el hecho de bailar. Al mismo tiempo, se veía expuesto a modelos como Warren Beatty. Evidentemente, estos deseos conflictivos jugaron un papel importante en su caída política.

¿Cree usted que una persona tan inteligente como sin duda parecía ser Gary Han les habría dicho a los medios de comunicación: «Si tienen alguna pregunta que hacer sobre mí, síganme», para irse a visitar inmediatamente después a su amante?

No cabe la menor duda de que ésa fue la forma que encontró su cerebro para alejarse del dolor de hallarse en una posición en la que tenía que jugar según reglas distintas a las propias.

Puede considerar esto como psicología popular si quiere, pero ¿verdad que tiene sentido que, si se viera usted arrastrado hacia dos direcciones diferentes, no podría servir a dos amos? Una de las dos partes tenía que ceder. Haremos lo que sea necesario, tanto consciente como inconscientemente, para tratar de evitar el experimentar nuestros niveles más intensos de dolor.

Todos hemos visto a personajes públicos que han experimentado el dolor de conflictos de valores, pero, en lugar demostramos críticos, deberíamos damos cuenta de que cada uno de nosotros tiene también conflictos de valores. ¿Por qué? Sencillamente, porque no somos nosotros los que establecemos el sistema. Hemos permitido que sea el medio ambiente el que nos configure, aunque eso es algo que podemos empezar a cambiar ahora mismo. ¿Cómo? Sencillamente, dando dos pasos:

Paso 1: consiste en obtener conciencia de cuáles son sus valores actuales, para comprender así por qué hace lo que hace. ¿Cuáles son los estados emocionales hacia los que se siente atraído, y cuáles son aquellos de los que intenta alejarse? Al revisar las dos listas de forma conjunta, podrá obtener una comprensión de la fuerza que está creando su presente y su futuro.

Paso 2: puede tomar entonces decisiones conscientes acerca de los valores de acuerdo con los cuales quiere vivir para configurar la calidad de vida y el destino que realmente desea y se merece.

CÓMO DESCUBRIR SUS VALORES ACTUALES

Así pues, empecemos. Ha confeccionado usted una lista de valores por orden de importancia, a partir de la lista que yo mismo le he proporcionado. Lo que necesita hacer es empezar de nuevo con sus propias listas. Lo único que tiene qué hacer para descubrir sus valores es contestar a una pregunta muy sencilla: « ¿Qué es lo más importante para mí en la vida?» Anote rápidamente la respuesta a esta pregunta. ¿Es la paz mental? ¿El impacto sobre los demás? ¿El amor?

Ahora, sitúe sus valores por orden, desde el más al menos importante. Tómese un momento y hágalo ahora mismo...

¿Qué es lo más importante para mí en la vida?

La primera vez que creé mi lista de valores hacia los que moverme, esto fue lo que me salió y el orden en que lo escribí:

Mi vieja lista de valores hacia los que moverme:

Pasión,
Amor,
Libertad,
Contribución,
Ser capaz,
Crecimiento,
Logro,
Felicidad,
Diversión,
Salud,
Creatividad.

Al observar mi lista comprendí por qué estaba haciendo lo que hacía. Era un individuo muy intenso; según la descripción de cualquiera que me conociera, yo era impulsivo en mi aproximación. Yo, en cambio, lo veía como mi pasión. Mi amor por mi familia y mis amigos, y mi deseo por compartir lo en los seminarios, estaba bastante claro. Mi deseo consistía en liberar a la gente, y me imaginaba que, al liberar a los individuos que me rodeaban y contribuir a ellos, me sentiría como si fuera capaz de hacer cualquier cosa. Deseaba crecer y lograr, y finalmente divertirme, estar sano y ser creativo. El conocer mi lista de valores me ayudó a continuar el camino trazado y a vivir de acuerdo con lo que era más importante para mí. Con el transcurso de los años, fui sintiendo un mayor sentido de la congruencia en mi vida.

Pero no tardaría en establecer otra distinción que transformaría la calidad de mi vida para siempre.

CAMBIE SUS VALORES, Y HABRÁ CAMBIADO SU VIDA

Después de mi experiencia con el infame señor Smith, me fui a Fiji para alejarme de todo aquello. Necesitaba volver a encontrar el equilibrio emocional y obtener algo de perspectiva y claridad sobre la situación. Lo más importante de todo era que tenía que decidir lo que iba a hacer y cómo iba a darle la vuelta a la situación. La primera noche que me encontré allí, antes de irme a dormir, me hice una pregunta muy importante. En lugar de plantearme: « ¿Por qué me está ocurriendo todo esto a mí?», me hice una pregunta mucho mejor: «¿Cuál es la fuente de todo comportamiento humano?' ¿Qué induce a la gente a hacer lo que hace?»

A la mañana siguiente, al despertarme, sentí un verdadero frenesí de ideas surgiendo de mi cerebro. Tomé el diario y empecé a escribir sin parar, sentado en la cabaña principal. La gente entraba y salía del lugar mientras yo escribía sin cesar desde las ocho de la mañana hasta las seis y media de la tarde. Tenía el brazo agotado y los dedos casi insensibles. No estaba pensando tranquilamente y luego escribiendo, no; las ideas parecían explotar literalmente y surgir de mi cabeza. A partir de esa incontenible riada de ideas, diseñé las tecnologías del destino, y desarrollé una buena parte de la ciencia del condicionamiento neuroasociativo. Sin embargo, cuando me puse a revisar las notas, no pude leer una sola palabra.

Pero las ideas y los sentimientos se hallaban firmemente anclados en mí. Me di cuenta inmediatamente de la potencia de lo que acababa de crear: un programa capaz de ayudar a una persona a rediseñar las prioridades vitales de su sistema nervioso, hasta redirigir literalmente el proceso mediante el que la gente suele tomar todas sus decisiones sobre cómo pensar, sentir y qué hacer en virtualmente todos los ámbitos de la vida.

Empecé a pensar en lo que sucedería si, en lugar de enseñar a la gente cuáles eran sus valores y a clarificárselos, consiguiera que la gente seleccionara o redirigiera conscientemente el orden y el contenido de su sistema de jerarquía de valores. ¿Y si tomaba a alguien cuyo valor principal fuera la seguridad, y cuyo valor número quince fuera la aventura, e intercambiara el orden, no sólo intelectualmente sino de tal modo que la aventura se convirtiera en su nueva y más alta prioridad para su sistema nervioso? ¿Qué clase de cambio cree que produciría eso en la vida de alguien? ¿Sería un cambio pequeño o grande?

La respuesta es evidente. Al hacer eso se cambia literalmente la forma de pensar de una persona, su forma de sentir y comportarse en virtualmente todos los ámbitos de su vida. No podía imaginar un cambio más profundo en la vida de un ser humano. Se trataría, en esencia, de la clase de cambio que ha sido descrito a lo largo de la historia: la conversión de Saulo en Pablo, si se quiere así, con las cosas que más odiaba una persona convirtiéndose en aquello que más amara, y viceversa.

¿Podía conseguirse algo así? Decidí que la mejor persona para comprobado sería, evidentemente, yo mismo. Empecé a estudiar mi lista de valores. Al principio, pensé: « ¡Mis valores 80n estupendos! Me encantan mis valores. Al fin y al cabo, eso es lo que soy». Pero tuve que recordarme una y otra vez que no somos nuestros valores. Somos mucho más que nuestros valores. Esos valores no eran él resultado de elecciones inteligentes o de un plan maestro. Lo único que había conseguido hasta ahora había sido descubrir qué prioridades condicionaban mi vida, y había elegido conscientemente vivir con el sistema de dolor y placer que me había sido programado. Pero, .i tuviera que diseñar realmente mi propia vida, si tuviera que crear una serie de valores con los que configurar el destino final que deseaba, ¿cuáles serían éstos?

“No te hemos hecho ni de cielo ni de tierra, ni mortal ni inmortal, para que, con libre albedrío y honor, como hacedor y modelador de ti mismo, te hagas a ti mismo para adoptar la figura que prefieras. Obtendrás el poder del juicio de tu alma, de renacer a formas más elevadas, que son divinas.”

Discurso de DIOS a ADAN, Oración sobre la dignidad del hombre,
PICO DELLA MIRANDOLA.

Me sentí increíblemente inspirado al empezar adarme cuenta de que en ese momento me hallaba a punto de tomar decisiones que cambiarían la dirección de mi vida para siempre. Empecé a considerar mis valores y a plantearme la pregunta: « ¿Cuáles necesitan ser mis valores para crear mi destino definitivo, para ser la mejor persona que pueda llegar a ser, para ejercer el mayor impacto posible durante mi vida?»,

y pensé: «Los valores que tengo ahora mismo me ayudan», pero a continuación seguí pensando: « ¿Qué otros valores tendría que añadir?» Empecé a darme cuenta de que una de las cosas que no estaban en mi lista era «inteligencia». Desde luego, yo era una persona inteligente, pero ser inteligente no había sido para mí una prioridad tan fuerte como ser apasionado. De hecho, y como consecuencia de mi apasionamiento, había tomado decisiones estúpidas, incluyendo la de determinar quién sería mi ejecutivo.

Empecé a darme cuenta de que fracasaría continuamente en lograr mis deseos más profundos a menos que convirtiera la inteligencia en una prioridad consciente de mi sistema nervioso (es decir, a menos que aprendiera a tomarme uno o dos momentos para evaluar

conscientemente las consecuencias de mi toma de decisiones). Ahora ya no me cabía la menor duda de que la inteligencia debía aparecer en un lugar prioritario de mi lista. Luego descubrí una serie adicional de valores y decidí dónde había necesidad de situados en mi jerarquía.

A continuación, me hice una pregunta que nunca me había planteado con anterioridad: « ¿Qué valores debería eliminar de mi lista para alcanzar mi destino último?» Empecé a darme cuenta de que, al enfocar constantemente la atención en cómo ser libre, estaba desaprovechando la libertad de la que ya disponía, y tuve que admitir que no había ninguna otra forma de sentirme más libre de lo que ya me sentía en aquellos momentos. Quizá mis sentimientos fueran diferentes si viviera en un país donde no existieran las alternativas de que dispongo aquí, pero para mí no existe otra forma de tener más libertad de la que ya disfruto ahora. Así pues, decidí sacada de mi lista y no convertida ya más en un tema de preocupación. ¡Resultó extraño observar la libertad que sentí al sacar la «libertad» de mi lista!

A continuación, empecé a evaluar individualmente cada uno de los valores, planteándome cuál era su verdadero mérito. Empecé por preguntar: « ¿Qué beneficio obtengo de tener este valor en esta posición de la jerarquía?» Observé primero la pasión y me pregunté: « ¿Qué beneficio obtengo de tener situada la pasión aquí?» Me contesté, diciéndome: «Me proporciona impulso, excitación, energía y el poder de impactar sobre la gente de forma positiva. Me permite vivir extrayéndole el jugo a la vida».

Luego me hice una pregunta que me asustó un poco, una pregunta que no me había planteado hasta entonces: « ¿Qué puede costarme poner la pasión en el primer lugar de mi lista ?» En ese momento, la respuesta resultó evidente. Recientemente, había impartido un seminario en Denver donde, por primera vez desde hacía muchos años, me había sentido increíblemente enfermo. La salud siempre estuvo en mi lista de valores; era importante. Pero no se hallaba situada en un lugar muy elevado de la lista.

Y, a propósito, si tiene algo en su lista de valores, uno cree que eso es importante, porque hay cientos de cosas que podrían haber estado en la lista y que no están. Pero mi idea sobre la salud era comer bien. No estaba haciendo ejercicio y, desde luego, tampoco estaba descansando lo suficiente. Finalmente, mi cuerpo había fallado, bajo las constantes exigencias de obtener de él una energía ilimitada. Empecé a recordar que, ese día en el que había sentido que no estaba sano, me había obligado a mi mismo a llevar a cabo los seminarios, a pesar de todo. Pero no me sentía apasionado ni querido ni como si pudiera tener un impacto sobre los demás. Empecé a darme cuenta de que el hecho de haber colocado la pasión en el primer lugar de la lista podía llegar a quemarme y, en consecuencia, costarme potencialmente el mismo destino que andaba persiguiendo.

Y finalmente me hice la última pregunta: « ¿En qué orden necesitan estar mis valores para alcanzar un destino último»? No me planteé: « ¿Qué es importante para mí?», sino: « ¿Qué valores necesito tener?» Al empezar a seguir este proceso, mi lista empezó a cambiar hasta que terminó por quedar configurada del siguiente modo:

Mi nueva lista de valores hacia los que moverme:

Salud,
vitalidad,
Amor,
calidez,
Inteligencia,
Alegría,
Honradez,
Pasión,
Agradecimiento,
Diversión,
felicidad,
Establecer una diferencia,
Aprender,
crecer,
Lograr Ser el mejor,
Invertir,
Contribución,
Creatividad.

Puede que estos cambios le parezcan sutiles, pero en realidad fueron muy profundos en cuanto al impacto emocional que ejercieron sobre mí. El hecho de haber confeccionado esta nueva lista de prioridades vitales creó en ocasiones intensos temores y luchas. Lo más difícil fue, probablemente, cambiar el orden que había establecido entre logro y felicidad. Si recuerda, en mi lista anterior tenía que sentir pasión, amor, libertad, contribución, Ser capaz, crecimiento y logro, y la felicidad no se hallaba entre las prioridades. Empecé a pensar: « ¿Qué ocurriría si convirtiera la felicidad en prioridad? ¿Qué sucedería si la pusiera por delante de lograr?»

En honor a la verdad, debo admitir que ésa fue otra pregunta que me produjo temor. Pensé: «Si me resulta fácil sentirme feliz, quizá pierda mi impulso. Quizá no quiera el logro. Quizá no quiera tener el mismo impacto. Quizá deje de querer ayudar tanto a los demás». Al fin y al cabo, vinculaba mi identidad con la capacidad para establecer apasionadamente una diferencia. Tardé casi dos horas en tomar la decisión de dejarme llevar por lo que deseara en realidad y decidir alcanzar la felicidad. ¡Qué ridículo!

Pero puedo asegurarle, después de haber trabajado con decenas de miles de personas en Cita con el Destino que, para una gran mayoría de quienes asisten a los seminarios, y a los que podría considerarse como personas de logro, éste es uno de los mayores temores que experimentan. En general, temen que perderán su impulso o su poder si primero se sienten felices. Pues bien, estoy aquí para decirle que lo que sucedió en mi vida fue que, en cuanto decidí que era más importante Ser feliz que lograr, empecé a lograr cosas y a sentirme feliz simultáneamente, y que el cambio que eso tuvo sobre mi calidad de vida fue tan profundo, que supera 'toda posible descripción verbal. No perdí mi impulso, sino que, por el contrario, me sentí tan bien que incluso deseaba hacer más cosas.

Una vez hube completado mi lista, sentí una emoción que no pude recordar haber experimentado con anterioridad: una sensación de calma. Tuve una sensación de certidumbre que no había sentido nunca, porque ahora sabía que cada parte de mí mismo iba a ser empujada en la dirección de mis sueños. Ya no me encontraba enzarzado en un tira y afloja conmigo mismo. Al no afanarme constantemente por mi libertad, podía tener incluso más

intimidad y amor, y hasta podía sentirme más libre. Ahora me sentía capaz de lograr cosas y ser feliz al mismo tiempo. Sería sano, vital e inteligente. Con la decisión de cambiar las prioridades de mi vida, pude sentir inmediatamente los cambios que se produjeron en mi cuerpo físico.

También empecé a darme cuenta de que, para alcanzar el éxito, había ciertos estados emocionales que debía evitar. Uno de ellos era, sin lugar a dudas, la preocupación. Me sentía emocional y físicamente agotado por el dolor de tratar de imaginar cómo iba a mantener mi empresa en funcionamiento, con todas las puertas abiertas. En aquella época estaba convencido de que, si me preocupaba, quizá me sentiría más motivado, pero lo que descubrí fue que la preocupación me privaba de recursos. Así pues, decidí que ya no podía preocuparme más. Podía tener inquietudes legítimas, pero era mucho más importante enfocar la atención sobre aquellas acciones que hicieran funcionar las cosas. Una vez que hube decidido que la preocupación podía destruir mi destino, empecé a evitar a toda costa experimentarla. Sin lugar a dudas, esa emoción había llegado a ser demasiado dolorosa como para tolerarla. Empecé así a confeccionarme una lista de valores de los que alejarme.

Poco después, volé de regreso a Estados Unidos, tras haber diseñado mi propio destino. ¡Menuda sorpresa produje entre mis amigos y asociados! El primer día que acudí al despacho, la gente empezó a acudir para preguntarme: « ¿Qué te ha ocurrido? Pareces tan diferente. Pareces tan relajado». Empecé a descargar mi nueva tecnología durante horas, ocupándome cada vez de un solo individuo, hasta que finalmente me di cuenta de que necesitaba tomada, refinarla y organizar un seminario. Y así fue como nació Cita con el Destino.

Escribí este libro a partir de mi deseo de extender la tecnología NAC a cuantas personas fuera posible. Ahora, confío en que lo utilice. Recuerde que podemos modelar en lo que realmente nos queremos convertir.

"Dadme belleza en el alma interior; que el hombre interior y exterior sean uno solo."
SÓCRATES

Así pues, ¿cómo puede usted hacerse cargo del control de este tercer elemento de su sistema maestro conocido como valores? Muy sencillo: dando los dos pasos siguientes:

Paso 1. Descubra cuáles son sus valores actuales, y anótelos por orden de importancia. Eso le permitirá comprender qué es lo que más desea experimentar (es decir, los valores hacia los que se mueve), y qué es lo que más desea evitar en su vida (es decir, los valores de los que se aleja). Eso le aportará una comprensión de por qué hace lo que hace. También le ofrecerá la oportunidad, si así lo quiere, de experimentar más placer en su vida, al comprender el sistema dolor-placer que ya hay instalado en su interior.

Paso 2. Si está dispuesto a tomar el toro por los cuernos, cuenta ahora con una oportunidad de redirigir su destino. Hágase una nueva pregunta: « **¿Cuáles tendrían que ser mis valores para alcanzar el destino que deseo y merezco?**» Haga una lista con toda rapidez. Póngala por orden de importancia.

Vea de qué valores puede desembarazarse y cuáles son aquellos que puede añadir para crear la calidad de vida que desea realmente.

Es posible que se esté preguntando: « ¿Y qué demonios es mi destino, de todos modos?» Si tropieza con esto, vuelva al capítulo doce. Allí, le pregunté qué tipo de persona tendría que ser para alcanzar lo que desea. Pues bien, para ser esa clase de persona, ¿cuáles tendrían que ser sus valores? ¿Qué valores necesitaría añadir o eliminar?

Por ejemplo, ¿cómo se vería afectada su capacidad para afrontar el temor, la frustración y el rechazo si decidiera situar el valor en un lugar alto de la lista de valores hacia los que se mueve? ¿O cuál sería el impacto de conceder una mayor importancia al juego? ¿Le permitiría eso divertirse más en la vida, disfrutar posiblemente de todas las experiencias a medida que éstas se producen, sentirse más cerca de sus hijos y ser para ellos algo más que un «proveedor»?

¿Qué ha conseguido usted al elaborar su propia lista de valores? ¿Solamente un montón de palabras escritas en un trozo de papel? La respuesta es sí... mientras no se conciencie así mismo para usarlas como guía. Si lo hace así, sin embargo, se convertirán en los sólidos cimientos de todas las decisiones que tome. Resulta difícil ofrecerle en este libro toda la gama completa de herramientas condicionadoras que suelo utilizar en los seminarios, pero permítame recordarle el poder del apalancamiento. Muchas de las personas que han asistido a Cita con el Destino, sitúan la lista de sus valores en lugares destacados del trabajo, el hogar o en cualquier otra parte donde sean vistos por gentes dispuestas a ayudarles a alcanzar estos nuevos criterios más elevados.

Utilice esa misma clase de apalancamiento para fortalecer el compromiso con sus nuevos valores. La próxima vez que le grite a sus hijos, quizás alguien que le ame lo suficiente se acercará y le recordará: « ¿No es la compasión el valor principal de tu lista?»

"Toco el futuro. Me dedico a enseñar."
ANÓNIMO

Observar cómo la gente se hace cargo del control de sus jerarquías de valores, durante los seminarios de Cita con el Destino, resulta muy gratificante debido al enorme contraste existente entre lo que son el viernes por la mañana y en quiénes se han convertido el domingo por la noche. Cuando se producen las transformaciones, ocurren cosas mágicas. Recuerdo a un hombre que fue arrastrado al seminario por su esposa, y que no deseaba encontrarse allí. Cuando empezamos a hablar de valores y de la posibilidad de efectuar cambios en ese ámbito, él insistió: «Yo no necesito cambiar ninguno de mis valores». A propósito, su valor principal era la libertad. Se quejaba en cuanto se veía «forzado» a cambiar cualquier cosa en su vida que él no deseara; el negarse con insistencia a efectuar cambio alguno, era para él una cuestión de control.

Finalmente, le dije: «Sé que no necesita usted hacer ningún cambio. También sé que es usted libre. Por eso sé que también es libre de añadir unos pocos valores. ¿Cuáles podrían ser algunos de los valores que le resultaría útil añadir para aumentar la calidad de su vida y quizás incluso el impacto sobre su destino último?» Tras pensárselo durante un rato, el hombre contestó: «Bueno, quizá sería bueno añadir la flexibilidad». Los presentes se echaron a reír. «Eso me parece estupendo -le dije-. ¿En qué lugar de la lista pondría la flexibilidad?» Empezamos desde abajo y fuimos avanzando la posición, hasta que terminó en el cuarto lugar de su lista.

En cuanto el hombre decidió que aquél era el lugar correcto para su nuevo valor, otro de los participantes, un quiropráctico ante que estaba sentado detrás de él, lo señaló de repente. « ¿Ha visto eso?», preguntó. Fue algo tan evidente, que varios de los presentes lo observaron también. La fisiología de aquel hombre había empezado a cambiar literalmente delante de nuestros propios ojos. Al adoptar la flexibilidad en su sistema de valores, toda su postura pareció soltarse y quedar más relajada. Ahora se sentaba en la silla de una forma diferente, y parecía respirar con mucha mayor libertad que antes. Hasta le cambió la expresión cuando los músculos de la cara relajaron su tensión. Teniendo la flexibilidad como una de sus nuevas prioridades, su sistema nervioso recibió el mensaje.

Entonces, le pregunté: « ¿Hay algún otro valor que quiera usted añadir a su lista?» El hombre se lo pensó un momento y contestó: «Quizá... ¿misericordia?», dijo con un cierto acento interrogativo en su voz. El grupo volvió a reír. Éste era el mismo hombre que había empezado el seminario con hostilidad y tensión, y aquí estaba ahora, tras haber efectuado un cambio de 180 grados. Al imaginar dónde situar la misericordia entre su jerarquía de valores, resultó gratificante ver los nuevos cambios que se produjeron en su postura, respiración, músculos faciales y gestos. Durante el resto del fin de semana, la gente no dejó de sentirse atónita ante los cambios espectaculares que se habían producido en el hombre, tras haber introducido dos nuevos valores en su lista. Ahora hablaba con la gente mostrando una mayor suavidad en la voz, su rostro parecía «abrirse» con más expresividad y parecía capaz de conectar con la gente de una forma como no había podido hacer con anterioridad. Ahora, tres años más tarde, la libertad ya ni siquiera se encuentra en su lista de prioridades, y la intimidad entre su esposa y él se ha expandido de una forma inconmensurable.

"Somos aquello que hacemos repetidamente."
ARISTÓTELES

La vida tiene una forma de poner a prueba el compromiso que aceptamos con respecto a nuestros valores. La prueba se me planteó en una ocasión en que subí a un avión... ¿ya quién me encontré? Nada menos que al ilustre señor Smith. Sentí el enfado y la animosidad en lo más profundo de mí ser, con una intensidad que no había experimentado desde hacía dos años, debido sobre todo a que no le había visto desde entonces. El hombre escurrió el bulto y fue a acomodarse en los asientos del fondo. Al ocupar mi asiento, sabiendo que él estaba situado por detrás de mí, las preguntas acudieron raudas a mi cabeza: ¿qué debía hacer? ¿Abordarlo, afrontarlo? ¿Pasar a su lado, detenerme, mirarle fijamente y hacerle sentirse avergonzado? No me siento orgulloso de estas preguntas, pero como la honradez es uno de mis valores principales, las incluyo aquí porque fueron las qUe acudieron a mi mente.

Al cabo de un momento, sin embargo, mis acciones se vieron guiadas por mis valores. ¿Por qué? Abrí la libreta de notas para anotar algo y allí encontré mi jerarquía de .valores, en la primera página del dietario. En la parte superior, decía: «Lo más importante en mi vida es ser amoroso y cálido». Hmmm. «Ser inteligente», seguía diciendo. Hmmm. «Ser alegre, honrado, apasionado, agradecido, divertirme, establecer una diferencia...» Como bien puede imaginar, mi estado de ánimo cambió radicalmente. Evidentemente, había logrado romper mi pauta. El simple recuerdo de lo que soy realmente y de lo que me importa me estaba mirando directamente a los ojos y en ese momento se me hizo evidente lo que debía hacer.

Cuando el avión aterrizó, me acerqué a él con sinceridad y calidez y le dije que, aun cuando no apreciaba ni aprobaba en modo alguno el comportamiento que había tenido en el pasado, había decidido no seguir experimentando hacia él un nivel de resentimiento feroz, y que le deseaba que le fueran bien las cosas. Lo último que recuerdo de él es su cara de asombro, antes de darme la vuelta y alejarme. ¡ Uau! ¡Qué éxito emocional! Incluso en un ambiente tenso, había logrado vivir de acuerdo con lo que estaba convencido era lo más correcto. No hay en la vida nada capaz de compararse con la sensación de plenitud que se experimenta al saber que se ha hecho lo que se cree más correcto.

Concédase a sí mismo el regalo de utilizar esta fuerza que configura su destino. Asegúrese de que se toma el tiempo para hacer los ejercicios que pueden clarificar cuáles son sus prioridades en la vida.

¿Es posible tener valores y no sentir que se vive de acuerdo Con ellos? Puede usted tener un gran sistema de valores que da a su vida una dirección magnífica, pero sentirse desgraciado a pesar de todo, a menos que comprenda el poder de....

___16___

Reglas: Si no es feliz, ¡He aquí por qué!

"Siéntase responsable de alcanzar un criterio más elevado de lo que nadie espere de usted"
HENRY WARD BEECHER

AL ESCRIBIR ESTAS PALABRAS, contemplo el profundo azul del Pacífico desde mi habitación del Hyatt Regency Waikoloa, en la isla Grande de Hawai. Acabo de observar algo que no ocurrirá en América del Norte hasta el año 2017: un eclipse total de Sol. Becky y yo nos levantamos esta mañana a las cinco y media para poder ser testigos, junto con otros muchos miles de visitantes, de este raro acontecimiento astronómico.

A medida que la multitud de gente empezó a reunirse en el lugar desde donde se vería mejor, empecé a distraerme observando la diversidad de personas que habían acudido para compartir esta ocasión; había de todo, desde destacados hombres de negocios hasta familias en vacaciones, desde científicos que transportaban docenas de telescopios hasta autoestopistas que habían plantado sus tiendas en los picos de lava de la noche a la mañana, y niños pequeños que sabían que éste era un acontecimiento excitante sólo porque sus padres se lo habían dicho así. Aquí estaban presentes multitudes de personas que habían llegado en avión de todas partes del mundo, con un coste de miles de dólares, sólo para tener la oportunidad de ver algo que sólo duraría unos cuatro minutos. ¿Qué estábamos haciendo todos aquí? ¡Queríamos quedamos a la sombra bajo el sol! Realmente, somos una especie interesante, ¿verdad?

El espectáculo empezó a desplegarse a las 6.28 de la mañana. Había ansiedad en el ambiente, y no sólo la anticipación de ver el eclipse, sino también el temor de la desilusión, porque, en esta mañana única, las nubes habían empezado a acumularse, y el cielo comenzaba a cubrirse. Resultó interesante observar CÓII).O afrontó la gente la posibilidad de no ver satisfechas sus expectativas. Lo que habían venido a ver no era un simple desplazamiento de la Luna sobre el Sol, sino un eclipse total de cuatro minutos, durante los que la sombra de la Luna bloquearía por completo los rayos del Sol y nos dejaría envueltos en la oscuridad. Incluso habían inventado un nombre para eso:

¡Totalidad!

A las siete y diez habían aumentado las nubes, que se iban haciendo más grandes por momentos. De repente, el Sol penetró por entre un hueco de las nubes y todos pudimos observar un eclipse parcial durante un momento. La multitud lo saludó con aplausos excitados, pero las nubes no tardaron en cerrarse de nuevo, espesándose y oscureciendo por completo nuestra vista. Casi en el momento de producirse la totalidad (la máxima oscuridad), se hizo evidente que no podríamos observar cómo la Luna tapaba por completo el Sol.

De repente, miles de personas echaron a correr hacia una pantalla gigante de televisión, montada por uno de los numerosos equipos de televisión que habían acudido. Y allí permanecimos sentados, viendo el eclipse en la televisión nacional, lo mismo que todos los demás en el resto del mundo. En aquellos momentos tuve la oportunidad de observar un abanico ilimitado de emociones humanas. Cada persona respondió a la situación de acuerdo

con sus propias reglas: sus creencias con respecto a lo que tenía que ocurrir para que se sintieran bien en relación con esta experiencia.

Detrás de mí, un hombre empezó a maldecir, diciendo: « ¿y me he gastado cuatro mil dólares y he viajado hasta aquí sólo para ver estos cuatro minutos en la televisión?» A pocos pasos de distancia, una mujer decía: « ¡No puedo creer que nos lo hayamos perdido!», mientras que, a su lado, su hija pequeña le recordaba con entusiasmo: « ¡Pero, mamá, si está ocurriendo ahora mismo!» Otra mujer sentada a mi derecha dijo: « ¿No es esto increíble? ¡Me siento tan afortunada de estar aquí!»

Entonces, sucedió algo espectacular. Mientras todos contemplábamos la pantalla de televisión que mostraba la última rodaja de luz solar desapareciendo por detrás de la Luna, en ese preciso instante, nos vimos envueltos por la más completa oscuridad. No fue nada parecido a la caída de la noche, en la que el cielo se oscurece gradualmente. ¡Esto fue una oscuridad total e inmediata! Inicialmente, se oyó un rugido entre la multitud, pero luego el silencio se hizo sobre nosotros. Los pájaros volaron hacia los árboles y permanecieron en silencio. Fue un momento realmente extraordinario. A continuación, sucedió algo histérico. Mientras la gente permanecía sentada, contemplando el eclipse por la pantalla de televisión, algunos de los que habían traído sus cámaras y estaban decididos a obtener su resultado empezaron a tomar fotografías de la pantalla. Al cabo de un momento, volvimos a vernos inundados por la luz, no la del Sol, sino la de los flashes de las cámaras.

No obstante, la totalidad terminó casi un instante después de que hubiera empezado. Para mí, el momento más espectacular de todo el acontecimiento fue aquel en el que una diminuta rodaja del Sol se deslizó por detrás de la Luna, trayendo consigo la plena luz del día. En ese preciso instante se me ocurrió pensar que, en realidad, no se necesita mucha luz para eliminar por completo la oscuridad.

Momentos después del regreso de la luz solar, gran número de personas empezó a levantarse y a marcharse. Me quedé extrañado. Al fin y al cabo, el eclipse todavía estaba durando. La mayoría de ellos murmuraban sus quejas por haber «viajado desde tan lejos para perderse la experiencia de toda una vida». No obstante, unas pocas almas embelesadas siguieron observando durante cada minuto que duró, sintiendo una gran excitación y alegría. Lo más irónico de todo fue que quince o veinte minutos más tarde el capricho de los vientos había despejado el cielo de nubes, que ahora aparecía azul y claro, permitiendo que todo el mundo pudiera ver el eclipse con claridad. Pero pocas personas se habían quedado; la mayoría había regresado a sus habitaciones, gruñendo. Continuaron produciéndose a sí mismas sensaciones de dolor porque no se habían cumplido sus expectativas.

Tal y como suelo hacer en estos casos, empecé a entrevistar a gente. Deseaba descubrir cuál había sido su experiencia del eclipse. Muchas personas hablaron de cómo aquello había sido la experiencia más increíble y espiritual de sus vidas. Una mujer embarazada se frotó el hinchado vientre y me confió que, de algún modo, el eclipse había creado en ella un sentimiento de conexión más fuerte con su hijo todavía por nacer, y que éste era el lugar más adecuado donde ella podría estar ahora en el mundo. ¡Qué contraste de creencias y reglas he observado hoy!

Sin embargo, lo que me impactó como más humorístico fue que la gente se sintiera tan excitada y emocional por algo así que, al fin y al cabo, no era más que una sombra de cuatro minutos. Si uno lo piensa, no es un mayor milagro que el hecho de que el Sol salga cada mañana. ¿Se imagina que la gente de todo el mundo se levante temprano cada mañana para ver salir el sol? ¿Y si las noticias nacionales e internacionales cubrieran ardientemente cada una de las fases del acontecimiento, con informes detallados, describiendo apasionadamente la elevación del Sol en el cielo, y todo el mundo se pasara el resto de la mañana hablando de lo milagroso del acontecimiento? ¿Se imagina la clase de días que tendríamos? ¿Y si la CNN empezara cada emisión diciendo: «Buenos días, Una vez más, ha ocurrido el milagro: ¡ha

salido el Sol!»? ¿Por qué no respondemos de este modo? ¿Podríamos hacerlo? Puede apostar a que sí. Pero el problema es que nos hemos habituado. Estamos tan acostumbrados a que cada día ocurran verdaderos milagros a nuestro alrededor, que ya ni siquiera nos parecen milagros.

Nuestras propias reglas nos dictan a la mayoría de nosotros que codiciemos aquellas cosas que son escasas, en lugar de apreciar los milagros que abundan. ¿Qué fue lo que determinó las diferencias entre las respuestas de aquella gente, desde la del hombre que se enojó tanto que destruyó su cámara allí mismo, a aquellos otros que no sólo experimentaron alegría, sino que la experimentarían de nuevo cada vez que hablaran con los demás del eclipse durante las próximas semanas, meses e incluso años?

Nuestra experiencia de esta realidad no tuvo nada que ver con la realidad, sino que fue interpretada a través de la fuerza controladora de nuestras creencias y, específicamente, por las reglas que teníamos acerca de qué tenía que suceder para que nos sintiéramos bien. A estas creencias específicas que determinan cuándo obtenemos dolor y cuándo placer, las denomino reglas. El hecho de no comprender su poder puede destruir toda posibilidad de ser feliz en la vida, mientras que una completa comprensión y utilización de las mismas puede transformar su vida casi tanto como cualquier otra de las cosas sobre las que hemos hablado en este libro.

Permítame hacerle una pregunta antes de continuar. ¿Qué tiene que suceder para que usted se sienta feliz? ¿Tiene que haber alguien que le dé un abrazo muy fuerte, le bese, haga el amor con usted, le diga lo mucho que le respeta y le aprecia? ¿Tiene que ganar un millón de dólares? ¿Tiene que lograr hacer el recorrido del campo de golf con un tanteo bajo par? ¿Tiene que obtener el reconocimiento de su jefe? O ¿Tiene que alcanzar todos sus objetivos? ¿Tiene que conducir el coche que le parece correcto, acudir a las fiestas correctas, ser conocido por las personas correctas? ¿Tiene que ser espiritualmente evolucionado, o esperar hasta haber alcanzado la iluminación total? ¿Tiene que correr ocho kilómetros diarios? ¿Qué es lo que tiene que suceder realmente para que usted se sienta bien?

La verdad es que no hay nada en especial que tenga que suceder para que se sienta bien. No necesita un eclipse para sentirse bien. Podría sentirse bien ahora mismo, ¡Y por ninguna razón en particular! Piénselo. Si gana un millón de dólares, el millón de dólares no le va a dar ningún placer. Es su regla que dice: «Cuando alcance esa marca, entonces me concederé permiso para sentirme bien». En ese momento, cuando decide sentirse bien, envía un mensaje a su cerebro para que cambie sus respuestas en los músculos de su cara, pecho y cuerpo, para que cambie su respiración y la bioquímica de su sistema nervioso, que es la que le produce las sensaciones que denomina placenteras.

¿Quiénes cree que pasaron el peor momento el día del eclipse?, Quienes tenían las reglas más intensas en cuanto a lo que tenía que suceder para que ellos pudieran sentirse bien. No cabe la menor duda de que quienes experimentaron más dolor fueron los científicos, y los turistas que se veían a sí mismos como científicos. Muchos de ellos tenían numerosas cosas que hacer en esos cuatro minutos, antes de que pudieran sentirse bien al respecto.

No me interprete mal: no hay nada erróneo en comprometerse a conseguir algo y hacer todo lo que sea posible por alcanzarlo. Pero hace años hice una distinción que cambió la calidad de mi vida para siempre: mientras sigamos estructurando nuestras vidas de una forma en la que nuestra felicidad dependa de algo que no podemos controlar, experimentaremos dolor.

Como yo no estaba dispuesto a vivir con el temor de que el dolor pudiera sacudirme más, y como me consideraba un ser inteligente, rediseñé mis propias reglas para que cuándo sienta dolor y cuándo sienta placer dependan de cuándo me parece apropiado a mí, basándome en mi propia capacidad para dirigir mi mente, cuerpo y emociones. Particularmente, Becky y yo disfrutamos inmensamente del eclipse. De todos modos, nos hallábamos en Hawai por otras razones (para dirigir mi programa de dominio de tres

semanas), por lo que acudir unos pocos días antes para observar el eclipse fue un pequeño premio para nosotros.

Pero la verdadera razón por la que disfrutamos no fue porque tuviéramos pocas expectativas; de hecho, habíamos estado esperando el acontecimiento con expectación. La clave de nuestra felicidad podía hallarse en una regla fundamental que ambos compartíamos: decidimos que nuestra regla para el día sería la de que íbamos a disfrutar de este acontecimiento, al margen de lo que ocurriera. No es que no tuviéramos expectativas, sino que decidimos que encontraríamos una forma de disfrutar sin que nos importara lo que ocurriese.

Si usted adoptara y aplicara de forma contundente esta regla a su propia vida, ¿se da cuenta de cómo cambiaría prácticamente todo aquello que experimentara? Cuando hablo con la gente acerca de esta regla, algunas personas replican: «Sí, pero lo que hace con eso es disminuir sus criterios». ¡Nada más lejos de la verdad! Al contrario, adoptar esta regla es precisamente elevar los propios criterios, significa estar decidido a alcanzar un criterio de disfrute propio más elevado, a pesar de las condiciones del momento. Significa que se ha comprometido a ser lo bastante inteligente, flexible y creativo como para dirigir su enfoque y sus evaluaciones de tal forma que eso le permita experimentar la verdadera riqueza de la vida, y quizás ésa sea la regla definitiva.

En el capítulo anterior empezó usted a diseñar una jerarquía de valores para sí mismo, a refinar y definir la dirección de su vida. Necesita comprender que el hecho de sentirse como si hubiera alcanzado sus valores es algo que depende por completo de sus propias reglas, de sus creencias sobre lo que tiene que suceder para sentirse con éxito o feliz, o sintiendo amor. Puede decidir convertir la felicidad en una prioridad, pero, si su regla para sentir felicidad es que todo tenga que salir como lo haya planeado, le garantizo que no va a experimentar ese valor de una forma contundente. La vida es un acontecimiento variable, por lo que debemos organizar nuestras reglas de forma que nos permitan adaptamos, crecer y disfrutar. Para nosotros es fundamental comprender estas creencias inconscientes que controlan cuándo nos concedemos dolor y cuándo placer.

JUEZ Y JURADO

Todos nosotros tenemos reglas y criterios diferentes que gobiernan no sólo la forma en que nos sentimos acerca de las cosas que suceden en nuestras vidas, sino cómo nos comportaremos y responderemos a una situación dada. En último término, lo que hacemos y en quién nos convertimos es algo que depende de la dirección hacia la que nos han llevado nuestros propios valores. Pero, del mismo modo, o quizás incluso más importante, lo que determinará nuestras emociones y comportamientos son nuestras creencias acerca de lo que es bueno y lo que es malo, lo que haríamos y lo que tenemos que hacer. Esos criterios y niveles exactos son lo que he denominado reglas.

Las reglas son lo que pone en marcha cualquier dolor o placer que sienta en su sistema nervioso en cualquier momento. Es como si tuviéramos en nuestros cerebros un sistema de tribunal en miniatura. Nuestras reglas personales constituyen el juez y el jurado definitivos. Ellas determinan si se satisface o no un determinado valor, si nos sentimos bien o mal, si nos concederemos placer o nos infligiremos dolor. Si yo le preguntara, por ejemplo: « ¿Tiene usted un cuerpo estupendo?» ¿Cómo me respondería? Eso dependería de si cree que satisface una serie determinada de criterios que constituyen, en su opinión, lo que significa tener un cuerpo estupendo.

He aquí otra pregunta: « ¿Es usted un gran amante?» Su respuesta se basará en sus propias reglas acerca de lo que se requiere para ser un gran amante, es decir, los criterios por

los que se rige. Si me dijera: «Sí, soy un gran amante», descubriría cuáles son sus reglas haciéndole la pregunta clave: « ¿Y cómo sabe que es un gran amante? ¿Qué tiene que suceder para que usted se sienta un gran amante?»

Es posible que conteste algo similar a: «Sé que soy un gran amante porque cuando hago el amor con una persona, ésta suele decir que se siente muy satisfecha». Otros dirían: «Sé que soy un gran amante porque mis amantes así me lo, dicen», o bien: «Sé que soy un gran amante por las respuestas que obtengo de mi pareja». Otros dirían: «Sé que soy un gran amante porque me siento bien cuando hago el amor». (¿Y la respuesta de su compañero/a no importa para nada? Hummm.) O su respuesta podría ser: «Pregunte por ahí».

Por otro lado, algunas personas no tienen la sensación de ser grandes amantes. ¿Es porque no lo son en realidad? ¿O acaso ello se debe a que sus reglas son inapropiadas? La respuesta a esta pregunta es importante. En muchos casos, la gente no se siente como un gran amante porque su compañero/a no les dice que lo es. Es posible que el otro responda apasionadamente, pero, como no satisface la regla específica de este individuo, la persona se convence de que no es un gran amante.

Esta difícil situación de no sentir las emociones que merecemos no se ve limitada a las relaciones o a hacer el amor.

La mayoría de nosotros tenemos reglas que son inapropiadas respecto a la definición del éxito, de establecer la diferencia, de lo que es la seguridad, la inteligencia, o cualquier otra cosa. Todo en nuestra vida se ve presidido por este sistema de juez y jurado, desde "el trabajo hasta el juego.

Lo que trato de decir es muy sencillo: nuestras reglas controlan nuestras respuestas en cada momento de nuestras vidas. Y, desde luego, como sin duda alguna ya habrá supuesto, esas reglas se han establecido de una forma totalmente arbitraria. Lo mismo que sucede con tantos otros elementos del sistema maestro que dirige nuestras vidas, nuestras reglas son el resultado de una atolondrada mezcolanza de influencias a las que nos hemos visto expuestos. El mismo sistema de castigo y recompensa que configura nuestros valores, configura también nuestras reglas. De hecho, al desarrollar nuevos valores también desarrollamos creencias sobre lo que se necesitará para satisfacer esos valores, de modo que estamos añadiendo reglas continuamente. Y con la adición de más reglas, a menudo tendemos a distorsionar, generalizar y borrar nuestras reglas pasadas. Desarrollamos así reglas que entran en conflicto entre sí. En algunas personas, las reglas se forman a partir de su deseo de rebelarse contra las reglas con las que han crecido.

Las reglas que guían en la actualidad su vida, ¿siguen siendo apropiadas para la persona en la que se ha convertido? ¿Ose ha aferrado acaso a reglas que le ayudaron en el pasado, pero que ahora le hacen daño? ¿Se ha aferrado a alguna regla inapropiada procedente de su niñez?

"Cualquier tonto puede establecer una regla...
, y a cualquier tonto puede importarle."
HENRY DAVID THOREAU

Las reglas son un atajo para nuestro cerebro. Nos ayudan a tener un sentido de la certidumbre acerca de las consecuencias de nuestras acciones; así, nos permiten tomar decisiones inmediatas acerca de lo que significan las cosas y qué deberíamos hacer al respecto.

Cuando alguien le dirige una sonrisa, si tuviera usted que iniciar un largo y aburrido proceso de cálculo para establecer lo que eso significa, su vida le resultaría frustrante. En lugar de hacerlo así, tiene una regla que dice: si una persona me sonríe, significa que es feliz, que es amistosa o que le gusto. Si alguien le frunce el ceño, pone en marcha otra serie de

reglas acerca de lo que significan las cosas y qué debería hacer usted al respecto., Para algunas personas, si alguien les frunce el ceño, su regla les dice que esa persona se encuentra en un mal estado de ánimo y que hay que evitada. Otras personas, sin embargo, pueden tener una regla que diga: «Si encuentro a alguien de mal humor, entonces necesito cambiar su estado de ánimo».

¿ES USTED LIOSO O PERFECTO?

Recuerdo haber leído una complicada historia en el libro de Gregory Bateson, Pasos para una ecología de la mente. Se trataba de la trascripción de una conversación que había mantenido con su hija varios años antes, y voy a reproducirla aquí para usted. Un buen día, ella sea cercó a su padre y le planteó una pregunta interesante:

-Papá, ¿cómo es que las cosas se lían con tanta facilidad? -¿Qué quieres decir con eso de «liar», cariño?

-Ya sabes, papá, cuando las cosas no son perfectas. Mira cómo está mi mesa ahora, llena de cosas. Está desordenada. Y, sin embargo, anoche trabajé duro para que estuviera perfecta. Pero las cosas no permanecen así por mucho tiempo. ¡Se lían con tanta facilidad!

-Muéstrame cómo son las cosas cuando son perfectas -le pidió Bateson a su hija.

Ella respondió moviendo todo lo que había sobre su estantería, colocándolo en posiciones individualmente asignadas. Una vez que hubo terminado, dijo:

-Ahí lo tienes, papá; ahora está todo perfecto. Pero no permanecerá de ese modo.

-¿Y si muevo quince centímetros tu caja de pinturas hacia este lado? -le preguntó Bateson-. ¿Qué sucede en este caso?

-No, papá, ahora ya está liado -contestó ella-o De todos modos, la caja tendría que estar recta, y no inclinada como tú la has puesto.

-¿Y si muevo el lápiz desde el lugar donde lo has dejado hasta el siguiente?

-Ahora vuelves a desordenado -dijo ella.

-¿Y si este libro estuviera parcialmente abierto? –siguió preguntando él.

-¡Eso también estaría desordenado!

-Cariño -dijo Bateson regresando junto a su hija-, no es que las cosas se desordenen con facilidad. Lo que sucede es que tú tienes muchas formas de que las cosas se líen, y solamente una para que sean perfectas.

La mayoría de nosotros ha creado numerosas formas de sentirse mal, y sólo conoce muy pocas formas de sentirse realmente bien. Nunca deja de asombrarme el extraordinario número de personas cuyas reglas las atan al dolor. Es como si dispusieran de una red muy amplia e intrincada de caminos neurales que condujeran a ese mismo estado de ánimo que tanto tratan de evitar y, sin embargo, sólo tuvieran un puñado de caminos neurales que las conectaran con el placer.

Un ejemplo clásico de ello es un hombre que asistió a uno de mis seminarios de Cita con el Destino. Se trataba de un conocido ejecutivo que aparecía en los quinientos de Fortune, querido en su comunidad por sus contribuciones, padre de cinco hijos y persona muy unida a ellos y a su esposa, y un hombre que se encontraba físicamente a punto, ya que era corredor de maratón. Le pregunté: « ¿Ha alcanzado usted el éxito?» Ante el asombro de todos los presentes, respondió con toda seriedad: «No». Le pregunté entonces: « ¿Qué tiene que suceder para que usted sienta que ha alcanzado el éxito?» (Recuerde que ésta es la pregunta clave que debe hacer siempre para descubrir sus reglas o las de cualquier otra persona.)

Lo que siguió fue una verdadera letanía de reglas y exigencias rígidas que aquel hombre tenía la sensación de que debía satisfacer para sentir el éxito en su vida. Tenía que ganar un salario anual de tres millones de dólares (en esos momentos sólo ganaba 1,5 millones de forma directa, y otros dos millones adicionales en premios, que él, sin embargo,

no contaba); tenía que poseer un ocho por ciento de grasa en el cuerpo (y ahora tenía un nueve por ciento), y no tenía que sentirse nunca frustrado con sus hijos (recuerde que tenía cinco, cada uno de los cuales seguía una dirección diferente en la vida). ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades que tiene este hombre de sentir el éxito cuando se ve obligado a satisfacer simultáneamente criterios tan intensos y tan indiscutiblemente poco realistas? ¿Podría él sentir el éxito alguna vez, sintiéndose de ese modo?

En contraste, había presente otro caballero del que todos habían observado que se subía prácticamente por las paredes porque estaba lleno de energía. Parecía disfrutar al máximo del seminario y de la vida. Me volví hacia él y le planteé la misma pregunta: « ¿Es usted una persona de éxito?» Se reclinó hacia atrás y me contestó: « ¡Absolutamente!» Así pues, le-pregunté: « ¿Qué tiene que suceder para que usted sienta el éxito?» Entonces, con una enorme sonrisa, el hombre explicó: «Es muy fácil. Lo único que tengo que hacer es levantarme por la mañana, mirar hacia abajo y ver que todavía tengo el suelo bajo los pies». Todos los presentes estallaron en carcajadas. El hombre continuó: «Cada día que paso encima del suelo, es un gran día». Esta regla se ha convertido en una de las favoritas del equipo de Cita con el Destino, y ahora la comunicamos en todos los programas para recordamos el gran éxito que alcanzamos cada mañana, en cuanto apartamos las sábanas.

Lo mismo que el ejecutivo que no satisfacía ninguna de sus propias reglas, podría usted estar ganando y, sin embargo, tener la sensación de estar perdiendo porque la tarjeta donde se indican los tantos no es justa. Y no sólo es injusta para usted, sino que también lo es para su esposa y sus hijos, las personas para las que trabaja todo el día, y para todos los demás con quienes entra en contacto. Si se ha establecido un sistema de reglas que le hace sentirse frustrado, enojado, herido o sin éxito, o si no dispone de reglas claras para saber cuándo se' siente feliz, con éxito, etcétera, esas emociones afectan a la forma en que trata a las personas que le rodean, así como a la forma en que ellas se sienten cuando se encuentran cerca de usted. Tanto si es consciente de ello como si no, a menudo juzga usted a los demás a través de una serie de reglas que quizá no haya expresado nunca, pero todos esperamos que los demás cumplan con nuestras propias reglas, ¿no le parece? Si se muestra duro consigo mismo, probablemente también lo será con los demás.

¿Por qué estaría dispuesto cualquiera a imponerse reglas tan estrictas sobre sí mismo y las personas a las que más quiere? Eso es algo que tiene que ver bastante con el condicionamiento cultural. Muchos de nosotros tememos que, si no tenemos reglas muy intensas, no nos veremos impulsados hacia el éxito, no nos sentiremos motivados para trabajar duro y lograr cosas. La verdad es que no hay por qué tener reglas ridículamente difíciles para mantener el propio impulso. Si una persona establece listones demasiado altos, demasiado dolorosos, no tardará en darse cuenta de que, no importa lo que haga, no podrá ganar, y entonces empezará a experimentar una incapacidad adquirida. Todos queremos utilizar el poder de los objetivos, el atractivo de un futuro convincente para empujamos hacia delante, pero debemos aseguramos de poseer en el fondo unas reglas que nos permitan sentimos felices en cualquier momento que lo deseemos.

¿LE CAPACITAN O LE LIMITAN SUS REGLAS?

Deseamos desarrollar reglas que nos impulsen a emprender acciones, a sentir alegría, a seguir nuestro camino, y no reglas que nos detengan en seco. He descubierto que existe un número extraordinario de hombres y mujeres que han establecido tales reglas para mantener relaciones, que les resulta absolutamente imposible tener éxito en este ámbito de sus vidas. Por ejemplo, la regla que tienen algunas personas para el amor es: «Si me amas, harás todo lo que yo quiera que hagas». O bien: «Si me amas, entonces puedo lloriquear y quejarme y tú

tienes que aceptarlo». ¿Le parecen estas reglas apropiadas? ¡Difícilmente podrían serlo! Serían injustas con cualquier persona con la que usted compartiera una relación.

Una mujer que asistió a Cita con el Destino me dijo que deseaba tener una verdadera relación con un hombre, pero que no había sido capaz de mantenerla más allá de la fase inicial de la «emoción de la caza». Cuando le pregunté: « ¿Qué tiene que sucederle para sentirse atraída por un hombre?», sus reglas nos ayudaron a ambos a comprender enseguida cuál era el desafío. Para sentirse atraída por un hombre éste tenía que perseguirla constantemente, aunque ella siguiera rechazándole. Si él seguía esforzándose, tratando de romper la barrera, eso hacía que ella se sintiera increíblemente atraída por él, ya que le adscribía el significado de que él era un hombre muy poderoso.

Pero lo interesante era su segunda regla. Si él seguía insistiendo durante más de un mes, ella le perdía el respeto y, en consecuencia, se desvanecía la atracción que sentía., En tales circunstancias, ¿qué sucedía normalmente? Unos pocos hombres no hacían caso de su rechazo, y seguían persiguiéndola aunque, desde luego, la mayoría abandonaba al cabo de un corto período de tiempo. De ese modo; ella nunca llegaba a establecer una verdadera relación con ellos. Los pocos que insistían lo suficiente encontraban el favor secreto de la mujer, pero ella perdía por completo su interés después de un período arbitrario de aproximadamente un mes. Se sentía incapaz de permanecer atraída por un hombre durante más de un mes porque ningún hombre era capaz de adivinar su complejo horario.

¿Qué reglas se ha impuesto usted que sean igualmente imposibles de cumplir? Algunas personas, para tener la sensación de que se hallan a cargo del control de las cosas en cualquier contexto, necesitan saber con antelación qué es lo que va a suceder a continuación. Otras, para sentirse seguras en algún ámbito de la vida, tienen que poseer experiencia en hacer lo que hacen. Si ésa fuera mi regla para sentirme seguro de mí mismo, no habría podido conseguir la mayoría de las cosas que he logrado en mi vida. La mayor parte de mi éxito procede de mi habilidad para sentirme seguro de conseguir algo, aunque no disponga de referencias previas sobre eso. Mi regla para la confianza en mí mismo es: «Si decido tener confianza en mí mismo, entonces me sentiré de ese modo respecto a cualquier cosa, y mi confianza me ayudará a alcanzar el éxito».

La competencia es otra regla interesante. La regla que tienen algunas personas en cuanto a la competencia es: «Si he hecho algo de un modo perfecto durante un cierto período de años, quiere decir que soy competente». Otras personas tienen la siguiente regla: «Si lo he hecho con efectividad una sola vez, soy competente». Para otras, la competencia es: «Si he hecho algo similar, sé que puedo dominar también esto y, en consecuencia, soy competente».

¿Se da cuenta del impacto que pueden tener esta clase de reglas sobre su confianza en sí mismo, su felicidad, sentido del control, calidad de sus acciones y sobre su propia vida?

ESTABLEZCA EL JUEGO PARA GANAR

En el capítulo anterior dedicamos bastante tiempo a establecer los valores. Pero, como ya he afirmado, si no establece unas reglas que le permitan cumplirlos, tendrá la sensación de que nunca los cumple. Cuando empecé a desarrollar mis ideas sobre el diseño del destino, sólo contaba con el concepto de los valores, y no con el de las reglas, de modo que el que una persona se sintiera en el camino correcto o no era algo completamente arbitrario. El día que descubrí las reglas empecé a comprender la fuente del dolor y del placer en nuestra experiencia. Comprendí que las "reglas constituyen el mecanismo que pone en marcha la emoción humana, y empecé entonces a evaluar cómo podía utilizarlas con mayor efectividad.

Tal y como he mencionado antes, no tardé en darme cuenta de que la mayoría de la gente se halla asociada al dolor. Sus reglas hacen que le resulte muy difícil sentirse bien, y demasiado fácil sentirse mal. Permítame ofrecerle un poderoso ejemplo. He aquí los valores

de una mujer a la que llamaremos Laurie, que asistió a uno de mis primeros seminarios de Cita con el Destino:

Los viejos valores hacia los que se movía Laurie:

Amor,
Salud,
Seguridad,
Libertad,
Éxito,
Aceptación,
Excelencia,
Armonía,
Respeto,
Integridad,
Honradez y
Diversión.

A simple vista, estos valores parecen maravillosos, ¿verdad? Uno pensaría que, probablemente, esta persona es cariñosa, sana y se halla orientada hacia la libertad. Al echar un vistazo más de cerca, sin embargo, ya podemos observar unos pocos desafíos. El tercer valor de Laurie es la seguridad, y el cuarto la libertad. ¿Le parece acaso que esas dos cosas pueden ir muy juntas?

La realidad fue que esta mujer se hallaba asociada a un gran dolor. Se sentía frustrada en todo el sentido de la palabra, y se había convertido literalmente en una reclusa que se ocultaba de la gente. Ninguno de los terapeutas a los que visitó había logrado descubrir por qué. Todos ellos se habían puesto a trabajar sobre sus comportamientos, sus temores y emociones; en lugar de considerar cómo funcionaba su sistema maestro a la hora de evaluar cada uno de los acontecimientos y experiencias que ocurrían en su vida.

Así pues, empecé a averiguar cuáles eran sus reglas para cada uno de sus valores: « ¿Qué tiene que suceder para que se sienta usted...?» Para ella, sentirse amada era: «Tengo que sentir que me lo he ganado. Tengo que sentir que todas mis creencias son aceptadas y aprobadas por todas y cada una de las personas que conozco. N o puedo sentirme amada a menos que sea perfecta. Tengo que ser una gran madre, una gran esposa», y así sucesivamente.

Instantáneamente empezamos a ver cuál era el problema. El amor era el valor situado en el lugar más alto de su lista, la mayor fuente de placer que posiblemente podía sentir en su cuerpo. Sin embargo, sus propias reglas no le permitían experimentar ese placer a menos que satisficiera toda una serie de complejos criterios que ella misma no podía controlar. Si cualquiera de nosotros hiciera depender la habilidad para sentimos amados de que todo el mundo aceptara nuestros puntos de vista, no nos sentiríamos amados con mucha frecuencia, ¿no le parece? Hay demasiadas personas con diferentes ideas y creencias y, en consecuencia, demasiadas formas de que nos sintiéramos mal.

¿Cómo sabemos si una regla nos capacita o nos limita? Hay tres criterios principales:

1. Se trata de una regla limitadora si es imposible de satisfacer. Si sus criterios son tan complejos, variados o intensos que no puede usted ganar nunca en el juego de la vida, está claro que esa regla es limitadora.

2. Una regla es limitadora si algo que usted mismo no puede controlar determina el que se satisfaga o no esa regla. Por ejemplo, si otras personas tienen que responderle de una forma determinada, o si el ambiente tiene que ser de una forma concreta, está claro que tiene una regla limitadora. Un ejemplo clásico de ello fueron las personas que esperaban a ver el elipse y que no podían sentirse felices a menos que el tiempo estuviera en consonancia con sus expectativas específicas, algo obre lo que nadie tenía el menor control.

3. Una regla es limitadora cuando sólo le deja unas pocas formas de sentirse bien, y le ofrece en cambio muchas formas e sentirse mal.

Laurie se las había arreglado para sentir todos estos criterios que caracterizan lo que es una regla limitadora. Tener que sentir que todas sus creencias eran aceptadas y aprobadas por s demás resultaba un criterio imposible de satisfacer. Su sensación de bienestar dependía del ambiente exterior, de algo que ya no podía controlar, como eran las opiniones de los demás le proporcionaba muchas formas de sentirse mal, y ningún camino claro para sentirse bien.

He aquí algunas de sus otras reglas para su jerarquía de valores:

Los viejos valores y reglas hacia los que se movía Laurie:

Amor: tengo que tener la sensación de habérmelo ganado, y que todas mis creencias son aceptadas y aprobadas. No puedo sentirme amada a menos que sea perfecta. Tengo que ser una gran madre y esposa.

Salud: tengo que sentir que mi dieta es perfecta, de acuerdo con mis criterios estrictos. Tengo que sentirme completamente libre de dolor físico. Tengo que sentirme más sana que cualquier otra persona que conozca, y ser un ejemplo.

Seguridad: tengo que gustar a todo el mundo. Tengo que sentir que toda persona a la que conozca estés segura de que yo soy una buena persona. Tengo que estar segura de que no habrá una guerra nuclear. Tengo que tener mucho más dinero en la cuenta de ahorros del que ya tengo.

Libertad: tengo que ejercer el control sobre mis exigencias laborales, horarios, salarios, opiniones, etc. Tengo que sentirme lo bastante segura financieramente como para no vivir bajo la tensión o cualquier presión relacionada con las finanzas.

¿Cree posible que Laurie satisficiera aunque sólo fuera uno de sus valores? ¿Qué le parecen sus reglas para la salud: «Tengo que sentir que mi dieta es perfecta, de acuerdo con mis criterios estrictos»? No sólo era vegetariana, sino que sólo comía alimentos crudos, ¡a pesar de lo cual no se sentía perfecta! ¿Cuáles son sus probabilidades de sentirse más sano que cualquier otra persona que conozca? Supongo que no serán muchas, a menos que se encuentre usted en la unidad de cuidados intensivos.

Viejos valores y reglas de los que tiende a alejarse Laurie.

Rechazo: me siento rechazada si alguien no comparte mis creencias, si alguien parece saber más que yo.

Fracaso: me siento fracasada si alguien no cree que yo sea una buena persona. Experimento la sensación de fracaso si no tengo la sensación de apoyar lo suficiente a. mí misma y a mi familia.

Enfado: me siento enfadada si me doy cuenta de que no se aprecia lo que hago, si la gente me juzga antes de conocerme.

Estas reglas de las que se aleja son igualmente inmovilizadoras. Observe lo fácil que resulta sentirse mal y lo difícil que es sentirse bien. Todo lo que ella necesita para sentirse rechazada es que alguien no comparta sus creencias; en tal caso, lo va a pasar muy mal. ¿Y cuáles son las posibilidades de que la gente le juzgue a uno antes de conocerle? ¡Pues aproximadamente de un ciento por ciento! Con estas reglas, ¿se imagina lo que sería vivir en el cuerpo de Laurie? Se hallaba agobiada por el dolor, y una de las fuentes mayores era precisamente la gente, como podrá observar repasando sus reglas. Cada "vez que se veía rodeada por gente, se arriesgaba a que no compartieran sus creencias, o a que ella no les gustara, o a que la juzgaran. Así, no resultaba extraño que se ocultara de todo el mundo. Llegó un momento en que finalmente dije: «Supongo que una persona con unos valores y reglas como las suyas se halla destinada a desarrollar una úlcera», a lo que ella replicó: «Ya tengo una».

Desgraciadamente, la experiencia de Laurie no es única. Cierto que algunas de sus reglas son más intensas que otras, pero se sentiría usted absolutamente sorprendido si descubriera lo injustas que son sus propias reglas, una vez que haya empezado a analizarlas. A Cita con el Destino acuden algunas de las personas que mayor éxito han alcanzado en todo el país, personas sin parangón en cuanto a su nivel de habilidad y su influencia sobre la cultura. Y, sin embargo, aun habiendo alcanzado el éxito exterior, a muchas de esas personas les faltan la felicidad y la sensación de plenitud que se merecen. Y ello se debe, invariablemente, a los conflictos de valores o a las reglas inapropiadas.

LA SOLUCIÓN

La solución es muy sencilla. Lo único que tenemos que hacer para que nuestras vidas funcionen consiste en establecer un sistema de evaluación que incluya reglas que nos permitan satisfacerlas, que nos faciliten el sentimos bien y nos dificulten el sentimos mal, que nos empujen constantemente en la dirección que deseamos seguir. Sin lugar a dudas, también resulta útil tener algunas reglas para damos dolor. Necesitamos tener límites, disponer de alguna clase de presión que nos impulse. No puedo probar un zumo de naranja recién exprimido si no tengo un vaso, algo que limite el contenido del zumo. Todos tenemos límites, como sociedad y como individuos. Para empezar, sin embargo, debiéramos reprogramamos para que podamos experimentar placer de una forma más consistente en la vida. Cuando la gente se siente siempre bien, tiende a tratar mejor a los demás y a maximizar su potencial como seres humanos.

Así pues, ¿cuál es nuestro objetivo? Una vez que hemos diseñado nuestros valores, tenemos que decidir qué pruebas necesitamos tener delante para damos placer. Necesitamos

diseñar reglas que nos impulsen en la dirección de nuestros valores, que puedan satisfacerse con claridad, utilizando para ello criterios que podamos controlar personalmente, de modo que seamos nosotros mismos quienes apretemos el timbre, en lugar de esperar a que lo haga el mundo exterior.

Basándose en estas exigencias, Laurie modifico el orden de algunos de sus valores y cambió por completo sus reglas para satisfacerlos. En el recuadro de esta página se muestran sus nuevos valores y reglas:

Nuevos valores y reglas hacia los que se movió Laurie:

Amor: experimento amor cada vez que expreso amor; que ofrezco amor a los demás, o que me permito recibirlo.

Salud: me siento sana cuando me doy cuenta de lo maravillosamente bien que me siento.

Diversión: me divierto cuando encuentro placer y alegría en el proceso.

Gratitud: me siento agradecida cuando aprecio todas las cosas que tengo ahora mismo en mi vida.

Libertad: me siento libre cuando vivo de acuerdo con mis convicciones y acepto las oportunidades de crear felicidad para mí misma.

Observe que la diversión es ahora una prioridad. Eso transformó su experiencia de la vida, por no mencionar la nueva relación que estableció con su hija y esposo. Pero más poderosos aún fueron los cambios que estableció en sus reglas. Cambiar los valores habría tenido un impacto limitado si no hubiera podido satisfacer sus propias reglas.

¿Qué ha hecho esta mujer? Ha reprogramado toda su vida para hacerse cargo por completo del control sobre ella. Usted y yo necesitamos recordar que nuestra autoestima depende de nuestra habilidad para sentir que estamos a cargo del control de los acontecimientos que se producen a nuestro alrededor.

Estas reglas le permiten a Laurie ejercer siempre el control, sin necesidad de esforzarse siquiera.

¿Se pueden satisfacer sus nuevas reglas para el amor? ¡Desde luego! ¿Quién ejerce el control ahora? ¡Ella misma! En cualquier momento que ella quiera, puede decidir ser amorosa consigo misma y con los demás, por lo que ahora tendrá permiso para experimentar la emoción llamada amor. Sabrá que está satisfaciendo sus valores más elevados. ¿Con qué frecuencia puede hacerlo así? ¡Cada día de su vida! Hay muchas formas de hacerlo, porque hay muchas personas con las que puede mostrarse amorosa: consigo misma, con su familia, sus amigos e incluso con personas extrañas. ¿Y qué me dice de su nueva regla para la salud? Lo más hermoso de ello es que no sólo se ha hecho cargo de la situación (porque en cualquier momento puede darse cuenta de lo maravillosamente bien que se siente), y no sólo se trata de algo que puede satisfacer, sino que, además, ¿verdad que, si se da cuenta regularmente de que se siente bien, reforzará esa misma pauta de sentirse más sana?

Además, Laurie adoptó algunos nuevos valores de los que alejarse. Seleccionó emociones que sabía debía tratar de evitar para alcanzar éxito: negatividad y aplazamiento. Recuerde: queremos invertir el proceso de cómo nos sentimos atados la mayoría de nosotros. Queremos que sea difícil sentimos mal, y fácil sentimos bien.

Los nuevos valores y reglas de los que se aleja Laurie:

Negatividad: evito con todas mis fuerzas el depender de la aceptación de los demás para mi felicidad y éxito últimos.

Aplazamientos: evito con todas mis fuerzas esperar la perfección de mí misma y de los demás.

Con estas nuevas reglas de las que alejarse, Laurie ya no depende de la aceptación de los demás. Su regla del aplazamiento se basa en la toma de conciencia de que esperar la perfección le creó dolor en el pasado, y de que no había querido iniciar proyectos que pudieran causarle dolor, por lo que no había hecho más que aplazarlos. Estos cambios en los valores y en las reglas han vuelto a dirigir su vida hacia un nivel situado mucho más allá de lo que ella misma habría podido imaginar.

Ahora, he aquí un ejercicio para usted: basándose en los nuevos valores que ha establecido para sí mismo en el capítulo anterior, marque una serie de reglas para los valores hacia los que moverse que le faciliten sentirse bien, y una serie de reglas para los valores de los que alejarse que le dificulten sentirse mal. En el mejor de los casos, establezca un menú de posibilidades, con muchas formas de sentirse bien. He aquí unas pocas de las mías:

Muestra de valores y reglas hacia los que me muevo

Salud y vitalidad: cada vez que me siento equilibrado, poderoso o centrado; cada vez que hago algo que incrementa mi fortaleza, flexibilidad o resistencia; cada vez que hago algo que me dirige hacia un sentido del bienestar físico; cada vez que tomo alimentos ricos en agua, o que vivo de acuerdo con mi propia filosofía de la salud.

Amor y calidez: cada vez que me muestro amoroso y cálido con mis amigos, familia, o personas extrañas; cada vez que enfoco la atención en cómo ayudar; cada vez que me muestro amoroso conmigo mismo; cada vez que mi estado de ánimo contribuye a que otros se sientan bien.

Aprendizaje y crecimiento: cada vez que establezco una nueva distinción que sea útil; cada vez que me extiendo más allá de lo que es cómodo; cada vez que pienso en una nueva posibilidad; cada vez que me expanda o que soy más efectivo; cada vez que aplico de una forma positiva algo que sé.

Logro: cada vez que enfoco la atención en mi vida tal y como ya la he creado; cada vez que me fijo una meta y la alcanzo; cada vez que aprendo algo, o creo un valor para mí mismo o para otros. .

Quizá se pregunte usted: « ¿No es todo esto un juego? ¿No podría establecer las cosas para que mi regla sobre la salud fuera sencillamente respirar?» Claro que puede basarse en algo tan sencillo. Idealmente, sin embargo, diseñará sus reglas de tal modo que, al perseguirlas, obtenga más de lo que desea en la vida. Siempre puede decir: « ¿No perderé mi impulso por alcanzar el éxito si no tengo ninguna motivación por el dolor?» Confíe en mí. La

vida ya le aportará el dolor suficiente por su propia cuenta si no lo consigue. No tiene necesidad de aumentarlo creando una serie de reglas intensas que le hagan sentirse horriblemente mal todo el tiempo.

En sociología existe un concepto conocido como «etnocentricidad», que significa que empezamos a creer que las reglas, valores y creencias de nuestra cultura son las únicas válidas. Se trata de un punto de vista extremadamente limitador. Cada una de las personas que le rodean tiene diferentes reglas y valores, y las de ellas no son ni mejores ni peores que las suyas. La cuestión clave no es si las reglas son correctas o están equivocadas, sino si nos capacitan o nos limitan. De hecho...

TODA PERTURBACIÓN ES UNA PERTURBACIÓN DE LAS REGLAS

Piense en la última vez que se sintió perturbado con alguien. ¿Fue realmente con esa persona o se debió acaso a algo que ella hizo, dijo o dejó de decir o hacer cuando usted creía que debía haberlo hecho o dicho? ¿Se enojó usted con ella, o se enojó porque esa persona había violado una de sus reglas? En el fondo de toda perturbación emocional que sienta con otro ser humano) siempre encontrará una perturbación de una regla. Alguien hizo algo, o dejó de hacer algo que violó una de sus creencias sobre lo que esa misma persona debía haber dicho o hecho.

Por ejemplo, la regla que tienen algunas personas para el respeto es: «Si me respetas, nunca me levantarás la voz». Si una persona con la que se halla relacionada empieza a gritar de pronto, no se sentirá usted respetado si ésa es su regla. Se va a sentir enojado porque la persona ha violado su regla. Pero la regla de la otra persona puede ser: «Si soy respetuoso, debo expresar honradamente todos mis sentimientos y emociones, buenos, malos e indiferentes, y los expreso con toda la intensidad del momento». ¿Se imagina el conflicto que pueden experimentar estas dos personas?

Ése fue el escenario que se desplegó entre nosotros cuando Becky y yo empezamos a desarrollar nuestras relaciones. Teníamos reglas radicalmente diferentes acerca de cómo mostrar respeto por otra persona. ¿Por qué? Yo me había educado en un ambiente en el que uno recibía mucho dolor si no se era honrado. Estaba mal visto que se abandonara la habitación en medio de una conversación. La regla principal consistía en quedarse allí y expresar sus emociones honradas, sabiendo que se podía estar equivocado, pero uno se quedaba allí hasta que se hubiera encontrado una solución.

Becky, por su parte, creció en una familia donde las reglas eran muy diferentes pero estaban igualmente claras. A ella se le enseñó: «Si no tienes nada bueno que decir, no digas nada; si tienes respeto por alguien, nunca le levantes la voz; si alguien te levanta la voz alguna vez, la única forma de mantener tu autorrespetó consiste en levantarte y abandonar la habitación».

Con esta clase de conflicto entre nuestras reglas respectivas para el respeto, Becky y yo nos volvimos locos el uno al otro. Estuvimos a punto de no casamos debido a eso. Las reglas lo determinan todo, a dónde vamos, qué nos ponemos, quiénes somos, qué es aceptable para nosotros, qué es inaceptable, a quiénes aceptamos como amigos, y si nos sentimos felices o tristes en prácticamente todas las situaciones.

La regla que tienen algunas personas para afrontar una perturbación es: «Si te preocupas por mí, entonces déjame solo para que me enfrente con esto a mi manera». La regla de otros es: «Si alguien se siente perturbado, y te sientes preocupado por él, debes intervenir inmediatamente para tratar de ayudarle». Eso crea un conflicto tremendo. Las dos personas están tratando de conseguir lo mismo, es decir, respetar y cuidar a la otra, pero sus reglas les

dictan comportamientos diferentes, y sus reglas de interpretación harán que sus acciones respectivas parezcan ir en contra del otro, en lugar de ayudarle.

Así pues, si alguna vez se siente perturbado o enfadado con alguien, recuerde que son sus propias reglas las que le perturban, y no el comportamiento de la otra persona. Eso le ayudará a dejar de echar la culpa a los demás. Puede dejar atrás su enfado con suma rapidez, deteniéndose y preguntándose: « ¿Estoy reaccionando a esto, o estoy respondiendo a la situación de una forma inteligente?» Luego, comuníquese con la persona de forma clara y directa, diciendo algo así como: «Siento haber contestado como lo hice. Lo que sucede es que tú y yo tenemos reglas diferentes acerca de lo que necesitamos hacer con respecto a esta situación. Yo espero que, si me respetas, harás 'tal y tal cosa... Sé que ésas no son tus reglas, así que, por favor, dime cuáles son esas reglas. ¿Cómo acostumbras mostrar respeto, amor, cariño, cuidado, preocupación, etc.?»

Una vez que ambos tengan claro lo que desea la otra persona, puede alcanzarse un acuerdo. Pregúntele: « ¿Estarías dispuesto a hacer tal y tal cosa para hacer que yo me sienta respetado? Yo, por mi parte, estaría dispuesto a hacer tal y tal cosa por ti». Cualquier relación, ya sea de negocios o personal, puede verse transformada de inmediato si se tienen claras cuáles son las reglas y si se establece el acuerdo de jugar respetándolas. Al fin y al cabo, ¿cómo puede confiar en ganar un juego si ni siquiera conoce las reglas?

EL DESAFÍO DE CAMBIAR LAS REGLAS

¿Se ha encontrado alguna vez en una situación en la que conocía usted las reglas pero de repente empezaron a surgir excepciones? La gente tiene gran habilidad para crear subreglas que se encuentren en conflicto con sus otras reglas. Una buena metáfora de ello puede ser si usted y yo decidiéramos jugar al béisbol y yo preguntara: « ¿Sabe cómo jugar al béisbol?» «Desde luego», contestaría usted. A continuación, revisaría los aspectos básicos: «Jugaremos nueve turnos, quien consiga más carreras, gana; tiene que tocar todas las bases; se tiene la posibilidad de tres fueras de juego, etcétera. Si se alcanza una pelota y yo la atrapo, está fuera. Si la dejo caer, está a salvo».

Así pues, empezamos el juego. Todo funciona estupendamente hasta el principio del noveno turno, cuando estamos empatados, tengo a dos hombres dentro y uno fuera, y alcanzo una pelota que envío hacia el campo interior. Mis reglas dicen que, si usted atrapa la pelota, estoy fuera y el partido ha terminado, pero que si la deja caer, estoy a salvo y los hombres de la base tienen una oportunidad para obtener un tanto y yo podría ganar entonces este juego. Inmediatamente, echo a correr hacia la base; usted sigue a la pelota y la deja caer. Me siento encantado; estoy en la base, mi compañero de equipo tantea y creo haber ganado el juego.

Pero entonces se acerca usted y dice: « ¡No, está .fuera!» ¿De qué me está hablando? -replico-o Ha dejado caer la pelota y las reglas dicen, que si deja caer la pelota, estoy a salvo. Eso es cierto -admite usted-, excepto cuando hay dos hombres dentro y uno fuera. En ese caso, está usted fuera aunque yo deje caer la pelota. Eso es una excepción.

Yo protesto: «No puede andar estableciendo reglas al mismo tiempo que jugamos». No he sido yo quien ha establecido esto -replica usted-o A esto se le llama la regla del campo interno. Todo el mundo la conoce. Me vuelvo a mirar a mis compañeros de juego y me dicen que esa regla no existe. Se vuelve usted a sus compañeros de juego y todos ellos le dicen que esa regla existe, y todos terminamos peleándonos por las reglas.

¿Ha tenido alguna vez una experiencia similar en una relación personal? Usted actuaba de acuerdo con todas las reglas conocidas y, de repente, alguien dice: «Sí, eso es cierto, excepto en esta situación», y se pone usted hecho una furia. La gente siente de forma muy intensa con respecto a sus reglas. Todo el mundo sabe que sus reglas son las correctas. Las personas se enojan especialmente cuando creen que los demás establecen o cambian .las

reglas en medio del juego. No obstante, esta dinámica forma parte de la mayoría de las interacciones con otros seres humanos.

Proverbios paradójicos:

Mira antes de saltar.	El que vacila está perdido.
Demasiados cocineros estropean el caldo.	Dos cabezas piensan más que una.
La distancia aumenta el cariño.	Ojos que no ven, corazón que no siente.
No pueden enseñarse trucos nuevos a perro viejo.	Nunca es tarde para aprender.
La hierba siempre es más verde al otro lado de la valla.	No hay ningún otro lugar como el hogar.
Un céntimo ahorrado es un céntimo ganado.	Uno no se puede llevar todo.

De hecho, lo paradójico de las creencias y reglas que entran en conflicto es una de las razones por las que la gente experimenta tanta frustración en su vida. En una relación, una persona dice: «Te amo, excepto cuando dejas abierto el tubo de pasta dentífrica», o bien: «Te amo, excepto cuando me levantas la voz». Algunas de estas subreglas parecen totalmente triviales, pero pueden ser muy nocivas. La mejor forma de afrontar esto consiste en recordar que sus reglas no se basan en la realidad, sino que son puramente arbitrarias. Sólo por el hecho de que las haya utilizado y se sienta fuerte respecto a ellas no quiere decir que sean las mejores o tan siquiera las correctas. Las reglas deberían diseñarse para fortalecer nuestras relaciones, y no para destruidas. En cualquier momento en que una regla se interponga en su camino, lo que tenemos que preguntamos es: « ¿Qué es más importante, mi relación o mis reglas?»

Supongamos que su confianza se vio violada en una relación romántica y ahora tiene miedo de intimar con alguien. Ahora tiene una regla que dice: «Si intimas demasiado, resultarás herido». Al mismo tiempo, uno de sus valores más altos es el amor y su regla es que, para sentir amor, tiene que intimar con alguien. Se encuentra ante un conflicto grave: sus reglas y valores se hallan en la más absoluta oposición. ¿Qué hacer en esta situación? El primer paso consiste en darse cuenta de que tiene reglas conflictivas. El segundo paso estriba en vincular suficiente dolor a cualquier regla que no le sirva, y sustituida por otra que le sirva. Y, lo más importante, si quiere tener relaciones de calidad con los demás, tanto si es en los negocios como en su vida personal, tiene que...

COMUNICAR SUS REGLAS

Si quiere hacerse cargo del control de su vida, si desea que las cosas le vayan bien en los negocios, si quiere llegar a ser un gran negociador, ejercer un buen impacto sobre sus hijos, estar cerca de su esposo/a, asegúrese de descubrir las reglas por las que ellos rigen sus relaciones, y comuníqueles cuáles son las suyas. No espere que los demás vivan de acuerdo con las reglas de usted si no les comunica con claridad cuáles son éstas, y si no está dispuesto a alcanzar compromisos y vivir de acuerdo con algunas de las reglas de los demás.

Por ejemplo, al principio de cualquier relación, una de las primeras cosas que hago es permitir que la otra persona conozca mis reglas para la situación en que nos encontremos, al

mismo tiempo que trato de conocer la mayor cantidad posible de las reglas de la otra persona. Pregunto cosas como: « ¿Qué hará falta para que usted sepa que nuestra relación está funcionando? ¿Con qué frecuencia tenemos que comunicamos? ¿Qué es necesario hacer?»

En cierta ocasión me hallaba hablando con un amigo mío que es una conocida celebridad, y que me confió su sensación de no tener muchos amigos.

-¿Estás seguro de no tener muchos amigos? -le pregunté-o Siempre veo a mucha gente a tu alrededor que parece preocuparse realmente por ti. ¿No será acaso que tienes reglas que eliminan a muchas personas que podrían ser amigas tuyas?

-Lo que ocurre es que no tengo la sensación de que sean amigas mías - dijo él.

-¿Qué tiene que suceder para que tengas la sensación de que son amigas tuyas? -le pregunté.

-Bueno, supongo que ni siquiera yo sé conscientemente cuáles son mis propias reglas.

Tras haber reflexionado un poco, identificó una de sus principales reglas para la amistad: si eres amigo suyo, hablas con él por lo menos dos o tres veces a la semana. «Esa es una regla interesante -pensé-. Yo tengo amigos repartidos por todo el mundo, personas a las que aprecio realmente. Pero a veces puede transcurrir un mes o más de tiempo, incluso con mis mejores amigos, antes de que tengamos la oportunidad de hablar entre nosotros, debido a la intensidad de nuestros programas respectivos. A menudo participo en seminarios desde muy temprano por la mañana hasta bastante tarde por la noche y luego puedo llegar a tener hasta cien llamadas telefónicas que hacer al día. No hay forma física posible de hablar con todos ellos. Sin embargo, ellos saben que son mis amigos.»

Entonces, le pregunté:

-¿Crees que yo soy amigo tuyo?

-Bueno -me contestó-, intelectualmente sé que lo eres, pero a veces no tengo esa sensación porque no hablamos lo suficiente.

-¡Vaya! -exclamé-. Eso es algo que no sabía. Jamás se me había ocurrido pensar que para ti fuera tan importante comunicarte conmigo. Apuesto a que tendrás muchos amigos a quienes les encantaría satisfacer tus reglas sobre la amistad si supieran cuáles son.

Mi definición para la amistad es muy sencilla: si se es amigo de alguien, se quiere a esa persona incondicionalmente, y se hará cualquier cosa que se pueda por apoyada. Si le llaman a uno cuando se encuentran con problemas o en una situación de necesidad, uno está siempre ahí para ellos. Pueden transcurrir los meses, pero la amistad no se debilita, porque uno ha decidido que alguien es verdaderamente su amigo. ¡Yeso es todo! Ya no se lo vuelve uno a plantear siquiera. Creo que tengo muchos amigos porque mis reglas para la amistad son muy fáciles de satisfacer. Lo único que se tiene que hacer es ocuparle de mí y quererme, y yo me ocuparé de usted y le querré, y ya somos amigos.

Es muy importante comunicar sus reglas para cualquier situación en la vida, ya se trate de amor, amistad o negocios. Y, a propósito, aunque clarifique todas las reglas por adelantado, ¿pueden producirse malentendidos a pesar de todo? ¡Ya puede apostar a que sí! A veces, uno olvida comunicar una de sus reglas, o ni siquiera se sabe conscientemente cuáles son algunas de esas reglas. Ésa es la razón por la que resulta tan importante la comunicación permanente. Nunca suponga nada ando se trate de reglas. Comuníquese.

¡HAY ALGUNAS REGLAS QUE NO PUEDE ROMPER!

Cuanto más fui estudiando el comportamiento de la gente y el impacto de sus reglas, tanto más me fui interesando por una dinámica que había observado con frecuencia: hay ciertas reglas que la gente no violará nunca, y otras que violará continuamente; se sentirán

mal en cada ocasión, pero seguirán adelante y lo harán de todos modos. ¿Cuál es la diferencia?

Después de algo de investigación, se me aclaró la respuesta: tenemos una jerarquía de reglas, lo mismo que la tenemos para los valores. Hay ciertas reglas que, en el caso de romperlas, nos producirían un dolor tan intenso, que ni siquiera consideramos esa posibilidad. Raras veces las romperemos, si es que lo hacemos alguna vez. A éstas las llamo reglas umbral.

Por ejemplo, si le preguntara: « ¿Qué es algo que usted no haría nunca?», usted me citaría una regla umbral, una de las que nunca violaría. ¿Por qué? Porque vincula demasiado dolor a violarla.

A la inversa, tenemos algunas reglas que no deseamos romper. A éstas las llamo criterios personales. Si los rompemos, no nos sentimos bien por haberlo hecho, pero estamos dispuestos a hacerlo a corto plazo, dependiendo de las razones. La diferencia entre éstos y las reglas se expresa a menudo con «tengo que» y «debería». Hay ciertas cosas que tenemos que hacer y que no tenemos que hacer, ciertas cosas que no tenemos que hacer nunca, y otras que tenemos que hacer siempre. Todas estas reglas y criterios configuran una estructura en nuestras vidas.

Si tuviéramos demasiadas reglas «obligatorias», nuestra vida sería insoportable. En cierta ocasión vi un programa de televisión que presentaba a veinte familias de quintillizos. Se preguntó a los padres: « ¿Qué es lo más importante que han aprendido para mantener la cordura?» El único mensaje que se repitió con la suficiente frecuencia fue: no tener demasiadas reglas. Con tantos cuerpos en movimiento, con tantas personalidades diferentes, si se tienen demasiadas reglas, se vuelve uno loco. La ley de las probabilidades dice que sus reglas van a ser violadas constantemente y, en consecuencia, se va a sentir en un estado de tensión continua y a reaccionar a todo lo que ocurra.

Esa clase de tensión le afecta tanto a usted como a las personas que le rodean. Piense, por ejemplo, en las reglas que tenemos establecidas en nuestra sociedad con respecto a las mujeres. Tienen incluso un nombre: «síndrome de la supermujer». Las mujeres actuales parecen tener que hacerlo todo, y hacerlo a la perfección. No sólo tienen que ocuparse de su esposo, hijos, padres y amigos, sino que también deben tener un cuerpo perfecto, tienen que salir al mundo e intentar cambiarlo, tienen que impedir la guerra nuclear y ser consumadas expertas en negocios capaces de estar en lo más alto de todo. ¿No cree que el tener tantas obligaciones para sentirse una persona de éxito puede producir un poco de estrés en la vida?

Claro que las mujeres no son las únicas que pasan por todo eso; tanto los hombres como los niños se hallan sometidos a un estrés tremendo debido al aumento de las expectativas depositadas en ellos. Si nos vemos sobrecargados por obligaciones excesivas, perdemos nuestro entusiasmo y afán por la vida y ya no queremos seguir participando en el juego. La elevada auto estima procede de la sensación de ejercer el control sobre los acontecimientos, y no de que los acontecimientos le controlen a uno. Y cuando se tienen demasiadas reglas obligatorias, aumentan las posibilidades de que se las viole.

¿Cuál sería una regla de «no tener nunca» en una relación? Muchas personas dirían: «Mi esposo o esposa no tiene que tener nunca una relación extramatrimonial». Para otras personas, sin embargo, ésa es una regla de «debería»: «Mi esposo o esposa no debería tener nunca una relación extramatrimonial». ¿Tiene esa diferencia en las reglas el potencial para crear problemas a lo largo del camino? Es muy posible que sí. De hecho, cuando se producen altercados en las relaciones se debe casi siempre a que, aun habiéndose puesto de acuerdo en cuanto a las reglas, no se han puesto de acuerdo sobre si es una obligación imperiosa de un «debería». Así pues, no sólo es necesario comprender la clase de reglas que tiene la otra persona, sino también tener en cuenta que la obligación imperiosa y el «debería» pueden ser apropiados.

Para alcanzar ciertos resultados, es importante tener numerosas reglas imperiosas, para aseguramos así el seguir adelante, de que emprenderemos una acción. Por ejemplo, tengo una amiga que se encuentra en un estado físico excelente. Lo interesante es la serie de reglas que se ha impuesto a sí misma en el ámbito de la salud: tiene muy pocos «deberías» y muchas obligaciones imperiosas. Una vez le pregunté: « ¿Qué es lo que no tienes que hacer nunca para mantenerte sana?», a lo que me contestó: «No tengo que fumar nunca, ni violar mi cuerpo con drogas, ni comer a deshoras, ni dejar pasar más de un día sin hacer ejercicio».

Luego, le pregunté: « ¿Qué tienes que hacer para mantenerte sana?» La lista también fue larga: «Tengo que hacer ejercicio diario durante por lo menos media hora. Tengo que comer los alimentos correctos. Tengo que comer exclusivamente fruta por las mañanas, combinar los alimentos adecuadamente y recorrer por lo menos setenta kilómetros en bicicleta a la semana». La lista continuaba, hasta que finalmente le pregunté qué «debería» hacer, a lo que me contestó: «Debería hacer más ejercicio». ¡De eso se trataba, precisamente!

Esa mujer tiene una amiga con exceso de peso. Cuando le pregunté qué era lo que nunca tenía que hacer para mantenerse sana, me miró con expresión de extrañeza. N o tenía, en el ámbito de la salud, ninguna regla que le indicara que no tenía que hacer nunca algo determinado. No obstante, había un par de reglas que «tenía que cumplir»: tenía que comer y que dormir. Luego, le pregunté si tenía alguna regla relacionada con el «debería». «Desde luego -me contestó-o Debería comer mejor, hacer ejercicio y cuidar mejor de mi cuerpo.» También tenía una serie de reglas de «no debería», como, por ejemplo: «No debería comer carne, no debería comer en exceso», etcétera. Esta mujer tenía muchas cosas que sabía debería hacer, pero, como sus reglas obligatorias eran tan pocas, nunca se hallaba en situación de infligirse el dolor suficiente por hacer cosas que no fueran saludables. No resultaba muy difícil darse cuenta de por qué no había podido mantenerla línea.

Si ha vacilado alguna vez en hacer algo y ha empezado a utilizar el «debería», como en: «Debería empezar este proyecto» o «Debería iniciar un programa de ejercicios», ¿qué habría sucedido si en lugar de eso hubiera decidido: «Tengo que empezar este proyecto» o «Tengo que seguir este programa de ejercicios», y luego hubiera seguido adelante, condicionándolo en su sistema nervioso?

Recuerde que todos nosotros necesitamos una cierta estructura. Algunas personas no tienen reglas claras para cuando alcanzan el éxito. Las reglas pueden proporcionamos el ambiente contextual necesario para que nosotros creemos valor añadido; pueden motivamos a continuar, inducimos a crecer y a expandimos. Su objetivo debe consistir, sencillamente, en crear un equilibrio entre las reglas «tengo que» y las reglas «debería», y utilizar ambos tipos en el contexto apropiado.

REALINEAMIENTO DE REGLAS

Empiece a hacerse cargo ahora mismo del control de sus propias reglas anotando sus respuestas a las siguientes preguntas.

Redacte sus respuestas lo más detalladamente posible.

1. ¿Qué necesita para sentirse con éxito?

2. ¿Qué necesita para sentirse querido por sus hijos, su esposo/a, sus padres, o cualquier otra persona que sea importante para usted?

3. ¿Qué necesita para sentirse seguro de sí mismo?

4. ¿Qué necesita para sentir que es excelente en cualquier ámbito de su vida?

Ahora, observe esas reglas y pregúntese: « ¿Son apropiadas? ¿Hacen que me sea difícil sentirme bien y fácil sentirme mal?» ¿Tienen que ocurrir acaso un total de 129 cosas antes de que se sienta querido? ¿Se necesitan sólo una o dos cosas para sentirse rechazado?

Si eso es así, cambie sus criterios y establezca reglas que sean capaces de proporcionarle mayor poder. ¿Qué necesitan ser sus reglas para que usted se sienta feliz y con éxito en esta empresa? Aquí surge una distinción fundamental: diseñe sus reglas de modo que se encuentre a cargo del control, de tal modo que no sea el mundo exterior el que determine si se siente bien o mal. Establézcalas de modo que le resulte increíblemente fácil sentirse bien, e increíblemente difícil sentirse mal.

En cuanto a las reglas que gobiernan los valores hacia los que se mueve, utilice la frase: **«Cada vez que...».** En otras palabras, establezca un menú de posibles formas de sentirse bien. Por ejemplo: «Siento amor cada vez que ofrezco amor, o cada vez que paso tiempo con personas a las que amo, o cada vez que le sonrío a alguien nuevo, o cada vez que hablo con un viejo amigo, o que veo a alguien haciendo algo agradable por mí, o que aprecio a los que ya me quieren». ¿Se da cuenta de lo que ha hecho? Ha transformado el juego en algo que puede ganar al establecer reglas que van en favor suyo.

Imagine toneladas de formas de satisfacer sus reglas para sentir amor; haga que sea increíblemente fácil experimentar ese placer, y asegúrese de incluir muchos criterios que se encuentren bajo su exclusivo control, de forma que no tenga que depender de nadie ni de nada para sentirse bien. Y cada vez que haga esas cosas, sentirá amor, y no sólo por satisfacer unos criterios tan extraordinarios, que sólo se producían casi con la misma frecuencia que un eclipse total de Sol.

Y, a propósito, tengo una regla para usted: mientras haga esto, tiene que divertirse. Sea animoso, explore los bordes exteriores. Ha estado utilizando durante toda su vida reglas destinadas a frenarle; ¿por qué no permitirse ahora unas pocas carcajadas a sus expensas? Quizá, para sentir amor, lo único que tiene que hacer es mover un poco el dedo gordo del pie. Parece extraño, pero ¿quién soy yo para decidir lo que le proporciona placer a usted?

Asegúrese de descubrir las reglas por las que se rigen las personas que le rodean. Pregunte. Descubra cuáles son las reglas de sus hijos para sentirse como miembros de la familia, o para tener éxito en la escuela, o para divertirse. ¡Le apuesto a que se quedará atónito ante lo que descubrirá! Descubra cuáles son las reglas de su pareja; pregunte a sus padres, a su jefe, a sus empleados.

De una cosa puede estar seguro: si no conoce las reglas, tiene garantizado el perder, ya que en tal caso se verá abocado a violarlas tarde o temprano. Pero, si comprende las reglas de la gente, puede predecir su comportamiento, satisfacer las necesidades de los demás, y enriquecer así la calidad de sus relaciones. Recuerde que la regla más capacitadora consiste en disfrutar, al margen de lo que suceda.

En los capítulos anteriores casi hemos completado el aprendizaje de los cinco elementos del sistema maestro. Conocemos la importancia del estado de ánimo, la forma en que las preguntas dirigen nuestra atención y evaluaciones, y el poder de los valores y las reglas para configurar nuestras vidas. Descubramos ahora el tejido del que se cortan todos estos elementos.

___17___

Referencias:
El tejido de la vida.

"La mente del hombre, extendida hasta una nueva idea,
ya no regresa a sus dimensiones originales"
OLIVER WENDELL HOLMES

MIENTRAS SE ENCONTRABA DE PIE sobre la cubierta de vuelo, el joven teniente observaba un avión a reacción patinando, fuera de control, sobre la cubierta del portaaviones, una de cuyas alas golpeó y casi cortó en dos a un hombre que se encontraba a sólo unos pocos pasos de distancia. Lo único que le empujó a pasar por el horror del momento fue la voz atronadora de su comandante, gritándole: « ¡Que alguien coja una escoba y barra esos intestinos de la cubierta!» No había tiempo para pensar. Tuvo que responder inmediatamente. Él y los miembros de su equipo retiraron los trozos del cuerpo de su camarada de la pista de aterrizaje. En ese preciso instante, el joven George Bush, de diecinueve años de edad, no tuvo más alternativa que aprender a afrontar la carnicería de la guerra.

Sería un recuerdo que recitaría a menudo para describir la conmoción de la muerte violenta y la necesidad de ser capaz de responder.

Otra experiencia que configuró su vida fue una misión de bombardeo en la que participó poco después de haber sido testigo de la tragedia que ocurrió sobre la cubierta del buque. Se le envió a bombardear una torre de radio, situada sobre una pequeña isla en el Pacífico sur. Chichi Jima era un campo de prisioneros de guerra, mandada por un oficial infame, llamado Matoba, del que Bush y su tripulación sabían que había cometido brutales crímenes de guerra contra sus prisioneros, entre los que se incluían atrocidades tan increíbles como canibalizar a algunos de los hombres y poner sus restos en la sopa con que se alimentaba al resto de prisioneros, para decirles después que todos habían comido carne humana.

Cuando el joven George Bush se aproximó al objetivo, estaba absolutamente resuelto a aislar a este loco, destruyendo su único medio de comunicación: la torre de radio. Al tomar la trayectoria de vuelo para lanzar las bombas fue alcanzado por el enemigo. El humo llenó la cabina, pero él estaba decidido a alcanzar su objetivo. En los segundos finales, se las arregló para soltar la bomba, que dio en el blanco y destruyó la antena. Acto seguido, dio órdenes de lanzarse. Hizo virar el aparato hacia el mar, y cuando le llegó el turno, la acción no salió como estaba planeada. Su cuerpo chocó contra la cola del aparato, desgarrándole una parte del paracaídas y desollándole la cabeza. El paracaídas dañado sólo funcionó parcialmente para contener su caída, pero él se soltó justo antes de caer al agua. Se esforzó por regresar a la superficie, con la sangre rezumándole de la cabeza herida, y buscó a tientas su balsa salvavidas. La encontró pero al subirse a ella se dio cuenta de que los contenedores de agua y alimentos habían quedado destruidos después del impacto con la cola del avión.

Para empeorar las cosas, la corriente le fue arrastrando lentamente hacia la playa de la isla que acababa de bombardear. ¿Se imagina lo que le habrían hecho los enemigos? Su temor fue en aumento a medida que la balsa era arrastrada más y más cerca de la orilla. De pronto, distinguió algo en el agua. Al principio creyó que sólo era cosa de su imaginación, pero luego se dio cuenta de que se trataba de un periscopio. Estaba a punto de convertirse en prisionero de los japoneses.

Cuando el enorme submarino empezó a surgir del agua delante de él, se dio cuenta de que se trataba del Finback, ¡un submarino estadounidense! Fue rescatado, pero sólo para tener que soportar mayores peligros. Inmediatamente después de recoger a Bush, el Finback se sumergió con rapidez cuando las lanchas enemigas se aproximaron y empezaron a arrojar cargas de profundidad contra el submarino, que no pudo hacer otra cosa que permanecer totalmente inmóvil. La tripulación sólo podía tener fe y rezar para que los explosivos no les destruyeran. George Bush no sólo sobrevivió a esta experiencia, sino que también completó otras muchas misiones de bombardeo con éxito, y regresó a casa como un héroe de guerra. Más tarde dijo que los días que pasó en el submarino fueron algunos de los más importantes de su vida, días en los que empezó a pensar en el destino, en quién era él y por qué estaba sobre la Tierra.

¿Qué papel jugaron estas experiencias en configurar el carácter, la identidad y el destino de George Bush? No cabe la menor duda de que constituyeron el tejido del que se cortaron muchas de sus creencias y valores esenciales (el tejido que yo denomino experiencias de referencia), y esas experiencias formarían parte de lo que le condujeron cuarenta, años más tarde a convertirse en presidente de Estados Unidos. También ayudaron a moldear sus creencias y su sentido de la certidumbre de que el bien «debe imponerse» al mal. Le dieron el sentido de la confianza de que, si se entregaba por completo a algo, y no abandonaba, obtendría los resultados deseados incluso en contra de todas las posibilidades. ¿Cómo cree que esas referencias configuraron sus acciones de casi cinco décadas más tarde, sentado en el despacho Oval, al analizar cuál sería su respuesta a la invasión no provocada de una nación amiga como Kuwait por parte de Saddam Hussein?

Si queremos comprender por qué la gente hace lo que hace, encontraremos algunas claves en la revisión de las experiencias de referencia más significativas e impactantes de sus vidas. Las referencias (el quinto elemento del sistema maestro de una persona) aportan la esencia, o los elementos constitutivos de nuestras creencias, reglas y valores. Son la arcilla con la que ha sido moldeado nuestro sistema maestro. No cabe la menor duda de que una persona que ha experimentado y triunfado sobre una tremenda adversidad posee fuertes referencias con las que construir un nivel consistente de confianza en sí mismo, una creencia o fe en sí mismo y en los demás, así como en su capacidad para superar los desafíos.

Cuanto mayor sean el número y la calidad de sus referencias, tanto mayor será su nivel potencial de elecciones. Un número mayor y una más elevada calidad de referencias nos permiten evaluar con mayor efectividad lo que significan las cosas y qué podemos hacer. La razón por la que digo «elección potencial» es porque, aun cuando las referencias nos proporcionan los ingredientes fundamentales de nuestras creencias, a menudo no logramos organizar nuestras referencias en formas que nos fortalezcan. Por ejemplo, un hombre joven puede tener una tremenda confianza en sí mismo y habilidad en el campo de fútbol, pero en cuanto entra en la clase de historia, no logra reunir esa misma sensación de certidumbre que le ayudaría a sacar el mayor partido posible de su potencial en la clase como lo hace en el campo. Si se aproximara al fútbol con la misma actitud de derrota o duda con que entra en la clase, cría increíblemente inefectivo.

¿Qué determina las referencias que usamos? Está claro que el estado emocional en que nos encontremos tendrá un impacto radical sobre lo que se archiva de entre todo lo que está a nuestra disposición (es decir, qué recuerdos, emociones, sentimientos y sensaciones almacenamos). Cuando nos encontramos en un estado de ánimo temeroso, sólo parecen acudir a la mente las referencias que hemos asociado en el pasado con esas sensaciones de temor, y nos encontramos atrapados entonces un círculo vicioso: «temor» que conduce a la «referencia de temor» que produce un «temor multiplicado».

Si nos sentimos heridos por alguien, tendemos a abrir el fichero y a recordar cada una de las otras experiencias en que la persona nos hirió, en lugar de cambiar nuestro estado de

animo y recordar lo que esa persona siente realmente por nosotros, y recordar momentos en que ha sido cariñosa con nosotros. En consecuencia, el estado de ánimo en que nos encontramos determinará en qué medida se hallará disponible ese tejido para la creación de una calidad de vida. Otro factor, además del estado de ánimo, consiste en disponer de un sistema de referencias expandido, capaz de añadir, a nuestro nivel de comprensión, información sobre lo que es posible y qué somos capaces de hacer, independientemente de los desafíos que puedan plantearse.

No cabe la menor duda de que las referencias forman uno de los elementos más importantes de nuestro proceso de toma de decisiones. Configuran no sólo lo que hacemos, sino también cómo nos sentimos y en quién nos convertimos.

Contrastemos, por ejemplo, las experiencias de referencia de Saddam Hussein con las de George Bush. Sabemos que el padre de Saddam abusó físicamente de su hijo, que su tío le enseñó a alimentar rencor y odiar a los «señores» ingleses. Mientras Bush era recompensado por su heroísmo, los modelos que imitó Saddam fueron aquellos con que aprendió a controlar a los demás con el asesinato y la propaganda.

Durante un período de entre quince a veinte años, Saddam intentó repetidamente expulsar al líder de Irak, asesinando a cualquiera que se interpusiera en su camino. Como consecuencia de ello, no percibe los reveses como fracasos, al margen de lo sangrientos que puedan ser; ha terminado por convencerse de que siempre ganará a largo plazo. Y ésa es una creencia que incluso le ha permitido sobrevivir a su derrota en la guerra del golfo Pérsico. A la edad de cuarenta y dos años, ya había eliminado a sus oponentes y se había hecho con el control de Irak.

Para muchos, Saddam es un monstruo, y la gente se pregunta a menudo cómo pueden soportado los iraquíes. La respuesta es que los iraquíes perciben a Saddam como alguien que contribuyó a dar la vuelta a las cosas en su país: ayudó a proporcionar mejores casas, educación, etcétera. Para los iraquíes, es un héroe. Además, a todos se les enseña que es un héroe, a partir de los cuatro o cinco años. Su imagen se despliega por todas partes y en la televisión controlada por el Estado sólo se muestra su mejor cara.

¿Se convirtió Saddam Hussein en un asesino simplemente por haber sido maltratado cuando era niño? Nada de eso. Muchos han pasado por experiencias muy similares y han terminado siendo personas compasivas y sensibles que, debido precisamente a su dolor, no permitirían que nadie fuera maltratado a su alrededor. Muchas de esas personas se esfuerzan por ayudar a los demás. ¿Podría alguien haberse encontrado en aquel mismo barco con George Bush, y haberse sentido devastado por la muerte de su amigo, y utilizado eso como una referencia para creer que no vale la pena vivir o que la guerra nunca está justificada? Puede estar seguro de que sí. Una vez más, no son nuestras referencias, sino las interpretaciones que hacemos de ellas, la forma en que las organizamos, lo que determina claramente nuestras creencias.

¿Cuáles son las referencias que juegan un papel más importante en las experiencias de nuestra vida? Eso depende de **aquello que reforcemos**. Saddam fue recompensado por haber dejado una amplia estela de muerte y destrucción en el camino hacia el liderazgo de su país. George Bush se vio reforzado constantemente por su enfoque sobre «hacer lo correcto», por contribuir y ayudar a los que tuvieran necesidad. Estos reforzamientos ayudaron a crear cimientos distintos para los muy diferentes destinos de las vidas de estos hombres.

¿QUE SON LAS REFERENCIAS?

Las referencias son todas las experiencias de su vida que ha registrado usted en su sistema nervioso, todo aquello que ha visto, escuchado, tocado, probado u olido, y almacenado en el gigantesco archivo de su cerebro. Algunas referencias las recogemos

conscientemente, y otras inconscientemente. Algunas 8ultan de experiencias que ha tenido uno mismo, mientras que otras consisten en información que se ha escuchado a los más; todas sus referencias, al igual que sucede con toda experiencia humana, se han visto algo distorsionadas, difuminadas y generalizadas en el momento de registrarlas en el sistema nervioso. De hecho, también tenemos referencias para cosas que nunca han ocurrido: cualquier cosa que haya imaginado alguna vez en su mente también queda almacenada en su cerebro como un recuerdo.

Muchas de estas referencias se organizan para apoyar creencias y, como ya vimos en el capítulo cuarto, una creencia no es más que un sentimiento de certidumbre acerca de lo que significa algo. Si cree usted ser inteligente es porque ha activado ciertas referencias para apoyar ese sentimiento de certidumbre. Quizás ha tenido usted la experiencia de superar con éxito desafíos mentales; como ser el primero en una prueba o dirigir bien un negocio. Todas estas experiencias de referencia actúan como «patas de la mesa» para apoyar la idea de que es usted inteligente.

Dentro de nosotros disponemos de referencias suficientes para apoyar cualquier idea que deseemos: que tenemos confianza en nosotros mismos o que somos débiles, que nos preocupamos por los demás o que somos egoístas. La clave consiste en expandir las referencias de que disponemos en nuestra vida. Busque conscientemente experiencias que expandan su sentido de quién es usted y qué es capaz de hacer, y organice sus referencias de forma que le capaciten.

"El conocimiento del mundo sólo se adquiere en el mundo, y no en un armario."
LORD CHESTERFIELD.

No hace mucho tiempo, oí hablar de un hombre que encontró 35 dólares en una bolsa abandonada en la calle. Inmediatamente buscó al propietario y le devolvió el dinero, Todo aquel que se enteró de la historia quiso felicitar al hombre, pero éste se alejó de los medios de comunicación y se negó a dejarse filmar. Insistió una y otra vez en que devolver aquel dinero era lo correcto y lo único que podía hacer. Resultó que ese dinero constituía los ahorros de toda una vida de una mujer de sesenta y ocho años, y con ese acto el hombre le salvó probablemente su vida financiera, a pesar de lo cual se negó a recibir felicitaciones por ello. ¿Por qué? Sin lugar a dudas, las referencias de su pasado le habían ayudado a desarrollar la creencia de que ser premiado por lo que era evidentemente lo correcto sería algo totalmente inapropiado. No es que decidiera evitar el reconocimiento dejándose llevar por un capricho, sino que poseía un sentimiento de certidumbre que sólo podían crear las referencias de su vida.

Piense en sus propias referencias, tanto las que considere buenas como malas, e imagíneselas como un rollo gigantesco de tela tejida a partir de sus experiencias. Junto con los otros elementos de su sistema maestro (estado de ánimo, preguntas, valores y creencias), corta un modelo de ese tejido que le permite tomar decisiones acerca de lo que hacer con su vida. Dispone de un suministro inagotable de referencias, que pueden ser diseñadas de cualquier forma que desee. Y cada día que asa aumenta ese suministro. Una medida importante de la inteligencia de una persona es la forma en que utiliza su tejido de referencias. ¿Confecciona con él una cortina tras la que ocultarse, o teje una magnífica alfombra capaz de transportarle alturas inigualadas? ¿Profundiza conscientemente en su existencia de la vida y extrae aquellos recuerdos que le capacitan más de una forma contundente?

Como ya aprendió en el capítulo cuarto, una de las cosas mas valiosas que hacen las referencias por nosotros consiste probablemente en que nos proporcionan un sentimiento de incertidumbre. Sin eso, viviríamos siempre llenos de dudas y rumores, y no seríamos capaces de funcionar. ¿Le perturbaría e, de repente, este libro levitara, alejándose en el aire, y

permaneciera inmóvil a metro y medio del suelo, delante de usted? La única razón por la que sentiría temor es porque no pondría de ninguna referencia al respecto. No tendría ni la menor idea de cómo interpretar lo que eso pudiera significar.

¿Por qué razón un bebé mete la mano en un cenicero sucio, extrae una colilla de cigarrillo y se la lleva a la boca? ¿No será porque no conoce ninguna referencia que le diga que eso no es bueno para él? (Claro que muchos adultos tampoco han logrado llegar a esa misma conclusión.)

Permítame volverle a preguntar: ¿cómo utiliza sus referencias? ¿Las interpreta conscientemente de forma que le capaciten, que apoyen la consecución de sus objetivos? ¿O acaso su cerebro conecta automáticamente con experiencias en las que no se vio usted apoyado, y desarrolló creencias como: «Todo el mundo quiere aprovecharse de mí», o «Cada vez que intento algo, alguien me derriba» o «No merezco ser amado»?

La forma en que utilicemos nuestras referencias determinará cómo nos sintamos, porque el que una cosa sea buena o mala dependerá de con qué la compare. Cuando una mujer de negocios reserva una habitación en un hotel, el que la habitación le parezca agradable o no se basa en sus referencias pasadas. Le aseguro que si tomara a alguien del este de Europa y lo alojara en una habitación en el motel más sencillo de Estados Unidos, vería que a pesar de todo se siente entusiasmado, creyendo que se trata de un alojamiento de lujo. A veces perdemos la perspectiva de que lo bueno y lo malo sólo se basan en nuestros puntos de vista.

Cita con el Destino es uno de mis ambientes predilectos para el aprendizaje porque a través de él soy capaz de observar cómo la gente utiliza sus referencias para configurar su comportamiento. Como parte de un amplio cuestionario que se rellena antes de empezar el seminario, los participantes incluyen cinco experiencias que hayan tenido la sensación de: que han configurado sus vidas. Con ello, comparten conmigo algunas de sus referencias más poderosas, y a mí me asombra observar los muchos significados diferentes que obtienen de las mismas referencias. Algunas personas han sido violadas, maltratadas sexualmente, abandonadas. Otras proceden de: hogares deshechos o empobrecidos. A pesar de todo, unos interpretan estas experiencias de una forma que les ayuda a convencerse de que no vale la pena vivir, mientras que otros se motivan para estudiar, expandirse, crecer, compartir y ser mas sensibles.

Es cierto que Saddam Hussein fue maltratado de niño, pero también lo fue Oprah Winfrey, una mujer que fue violada y violentamente maltratada en su juventud y que, sin embargo, actualmente conmueve a millones de personas a través de su programa de televisión. Al compartir sus propias experiencias, ha ayudado a los demás a curar algunas de las heridas de su pasado. Millones de estadounidenses se sienten cerca de ella porque saben que les comprende, es decir, que tiene referencias del dolor, lo mismo que ellos.

“Nos elevamos mediante nuestro pensamiento, y escalamos apoyándonos en la visión que tenemos de nosotros mismos.”
ORISON SWEIT MARDEN.

Las referencias no se limitan a la experiencia real. Su imaginación también es una fuente continua de referencias. ¿Se acuerda de Roger Bannister y la carrera de la milla en cuatro minutos? Nadie creía que fuera físicamente posible para el ser humano correr una milla en menos de cuatro minutos, a pesar e lo cual él creó su propio sentimiento de certidumbre por medio de referencias imaginadas. Se imaginó una y otra vez rompiendo la barrera de los cuatro minutos, se escuchó y se imaginó rompiendo esa barrera hasta que no tardó en tener tantas patas de referencia, que estuvo seguro de que alcanzaría el éxito, tan seguro como lo estaban otros de que conseguir eso era una tarea imposible.

Necesitamos recordar que nuestra imaginación es diez veces más potente que nuestra fuerza de voluntad. Como Bannister fue capaz de utilizar su imaginación a modo de patas que matuvieran su certidumbre, pudo producir un resultado que había alcanzado hasta entonces ningún otro ser humano en historia. La imaginación liberada nos proporciona una sensación de certidumbre y una visión que va mucho más allá de limitaciones del pasado.

Recientemente, el señor Akio Morita me envió su libro Made in Japón. El señor Morita es el cofundador de la corporación Sony y un hombre increíblemente brillante. El destino de la Sony, como el de cualquier otro individuo, es el resultado de una serie de decisiones. En su libro, Morita desvela que una de las decisiones más duras e importantes que tuvo que tomar fue rechazar una oferta de la Bulova Corporation para comprar 100000 de sus radios transistores, en un momento en que su compañía ni siquiera lograba fabricar 10000 unidades al mes. La cantidad de dinero que le ofrecieron fue diez veces superior a lo que valía su compañía en aquellos momentos, a pesar de lo cual, y tras una profunda consideración, rechazó la oferta.

¿Por qué? Simplemente porque Bulova quería poner su propio nombre en la radio. Se dio cuenta entonces de que, aun cuando decir sí daría a corto plazo un enorme empujón a su empresa, estaría contribuyendo a fomentar el nombre de Bulova, en lugar del de Sony. Los ejecutivos de Bulova no podían creer que fuera capaz de rechazar su oferta. Él les dijo: «Dentro de cincuenta años, el nombre de mi compañía será tan grande como el de la suya, y sé que la radio que he creado va a ayudarnos a desarrollar ese nombre».

Naturalmente, todos los socios de Morita creyeron que estaba loco. ¿Cómo fue capaz de crear este sentido de certidumbre que le permitió rechazar una oferta tan atractiva y provechosa? Se imaginó vívidamente el futuro de su empresa, y creó referencias allí donde antes no existían. Dirigió el enfoque de su atención y .se imaginó sus objetivos con claridad, y luego los apoyó con una fe absoluta y activa. En la actualidad, la Sony Corporation no sólo es líder de la industria electrónica, generando 27000 millones de dólares al año, sino que también ha diversificado sus actividades interviniendo en industrias tan lejanas como la cinematográfica (adquiriendo Columbia y Tri-Star Pictures) y la disco gráfica (adquiriendo la C.B.S. Records y la Columbia House), y alcanzado fama mundial por sus productos de calidad.

Con fe, puede uno aferrarse a su visión incluso en presencia de un aparente fracaso. ¿Qué habría ocurrido si Thomas Edison hubiera abandonado después de su primer intento fallido de fabricar una bombilla eléctrica? ¿Y si lo hubiera dejado después de cien intentos? Afortunadamente para todos nosotros, insistió incluso después de miles de intentos. Podría haber tomado cada uno de ellos como referencia que apoyara la creencia de que su invento no era factible. En lugar de eso, eligió utilizar cada intento fallido como una referencia para creer que cada vez se acercaba más a encontrar la solución. Recuerde, no se introduzca en el pasado utilizando como guía su espejo retrovisor. Lo que quiere es aprender de su pasado, no vivir en él, y enfocar la atención sobre aquellas cosas que le capacitan.

LA LECTURA ALIMENTA SU MENTE

Ni siquiera tiene por qué limitarse a sus propias experiencias personales como referencias. Puede tomar prestadas las referencias de otras personas. En una época temprana de mi vida, elegí enfocar mi atención sobre aquellos que lo habían conseguido, sobre los que habían alcanzado éxito y contribuido y ejercido un impacto sobre las vidas de los demás de una forma grandiosa. Y lo hice así dedicándome a leer biografías de personas de éxito. Aprendí de ese modo que, al margen de la educación o las circunstancias, cuando esas personas se aferraron a su sentido de la certidumbre, y contribuyeron de una forma

consciente, terminaron por alcanzar el éxito. Utilicé sus referencias como propias, y formé así la creencia esencial de que yo podía configurar realmente mi propio destino.

¿Recuerda a mi amigo, el capitán Gerald Coffee, que fue prisionero de guerra en Vietnam durante más de siete años? Buena parte de ese tiempo se lo pasó en confinamiento solitario. Una de las cosas que le permitieron conservar su sano Juicio en momentos en que el mundo exterior no le ofrecía ninguna referencia alegre, fue enfocar la atención sobre su propio y rico mundo interno. De niño había memorizado varios poemas e historias, que se repitió una y otra vez para crearse un «ambiente» diferente al que tenía que soportar día tras día.

Usted no tiene que soportar ningún confinamiento en solitario para descubrir la belleza y el poder de cultivar un enorme tesoro lleno de colorido compuesto por referencias imaginadas o procedentes de los recuerdos de otros. ¿Cómo hacerlo? Explorando la riqueza de la literatura, las historias, los mitos, la poesía y la música. Leer libros, ver películas y cintas de vídeo, escuchar cintas grabadas, acudir a seminarios, hablar con la gente y obtener nuevas ideas. Todas las referencias tienen poder y uno nunca sabe cuál de ellas puede cambiar toda su vida.

El poder de leer un gran libro es que uno empieza a pensar como el autor. Durante esos momentos mágicos en que se encuentra inmerso en los bosques de Arden, se es William Shakespeare; cuando se ha naufragado en la Isla del Tesoro, se es Robert Louis Stevenson; cuando se comunica con la naturaleza en Walden Pond, se es como Henry David Thoreau. Se empieza a pensar como ellos pensaron, a sentir como ellos sintieron y a utilizar la imaginación como ellos harían. Sus referencias se convierten en las propias y uno las lleva consigo hasta mucho tiempo después de haberle dado la vuelta a la última página. Ése es el poder de la literatura, de una buena obra de teatro, de música, y ésa es la razón por la que estamos expandiendo constantemente nuestras referencias.

Yo solía creer que asistir a una obra de teatro era una pérdida de tiempo. ¿Por qué? Porque las únicas obras de teatro a las que había asistido fueron representadas de forma muy pobre, y a un ritmo dolorosamente lento. Pero, un buen día, Becky y yo decidimos ir a ver el musical Los Miserables. Jamás he visto, leído o escuchado nada que me haya conmovido tan profundamente. Desde entonces me he convertido en un gran adicto del gran teatro y, cada vez que vamos a Nueva York, una de nuestras prioridades es ir al teatro.

"La imaginación es más importante que el conocimiento."
ALBERT EINSTEIN.

Una de las creencias más exquisitas que desarrollé hace años y que me ayudaron a disfrutar de toda mi experiencia de la vida fue la idea de que no hay malas experiencias, sin que importe aquello por lo que tenga que pasar en la vida, tanto si se trata de una experiencia desafiante como agradable; cada experiencia me proporciona algo de valor siempre y cuando yo lo busque. Si de una experiencia extraigo una idea o una distinción, eso ya me expande.

Cuando yo todavía estaba en la escuela superior, tratando de reunir dinero de todas las formas que pudiera para asistir a seminarios de desarrollo personal, a mis amigos les extrañaba que yo volviera una y otra vez a los mismos seminarios. A menudo me preguntaban: « ¿Por qué vuelves al mismo programa?» Inevitablemente, les decía que comprendía el poder de la repetición, y que cada vez escuchaba algo nuevo porque yo era diferente. Además, sabía que escuchar algo una y otra vez terminaría por condicionarme para utilizarlo, y que la repetición es verdaderamente la madre de la habilidad. Cada vez que revisaba un programa, establecía distinciones adicionales, o escuchaba ideas que me impactaban de una forma diferente, o que me permitían crear nuevas referencias y, por lo tanto, nuevas interpretaciones, acciones y resultados en mi vida.

UTILICE EL CONTRASTE PARA SITUAR SU VIDA EN PERSPECTIVA

Mientras que algunas experiencias le ennoblecen y le aportan una visión más elevada, otras le muestran una cara de la vida que preferiría no tener que experimentar. Pero ésas son la clase de referencias que pueden utilizarse para mantener el equilibrio en su vida. Le proporcionan un nuevo nivel de contraste. Cuando las cosas le vayan mal en la vida, será bueno recordar que a alguien le van todavía peor.

En mis programas de dominio de siete días, dedico invariablemente una parte de un día a traer a personas que han tenido que pasar por un verdadero infierno físico o emocional que han logrado salir de él hasta llegar a la cumbre; son los W. Mitchell del mundo, ó mi buen amigo Mique Davis, que en una ocasión en que estaba borracho, de joven, decidió saltar de un puente sin darse cuenta de que el agua sólo tenía poco más de medio metro de profundidad. Se quedó paralizado instantáneamente desde el cuello hacia abajo. Estas personas empezaron a compartir desde el fondo de sus corazones lo grande que es la vida, lo felices que se sienten de estar vivos, lo mucho que han sido capaces de conseguir. O bien traigo a mi buen amigo Dax, que se vio atrapado en un incendio, se quemó todo el cuerpo y se quedó ciego. Más tarde, y a pesar de todos esos desafíos, se convirtió en un fiscal que ejerce su profesión.

El tema del día consiste en establecer una creencia sencilla y profunda: «No tengo problemas». En contraste con los valerosos individuos que comparten sus historias, todos los presentes en la sala saben que no tienen desafíos que sean verdaderamente importantes. De repente, los problemas que tienen con sus esposas, con sus hijos, la pérdida de un negocio o su fracaso a la hora de alcanzar sus objetivos, se sitúan inmediatamente en la adecuada perspectiva.

También podemos utilizar nuevas referencias para motivamos si empezamos a ser complacientes con nosotros mismos. Aunque es cierto que, al margen de lo mal que le puedan ir las cosas, siempre habrá otro a quien le vayan peor, también es cierto que habrá otro a quien le vayan mejor. Cuando creí que su habilidad haya alcanzado el nivel más elevado, descubrirá que alguna otra persona ha logrado alcanzar alturas más elevadas todavía. Yeso constituye una de las bellezas de In vida: nos impulsa a expandimos y a crecer constantemente, El poder de disponer de nuevas referencias para elevar nuestros criterios por nosotros mismos es algo inmenso, tanto si se trata de estudiar las enseñanzas de un gran líder espiritual que, a pesar de haber sido maltratado por otros, continúa transmitiendo amor, como si se trata de observar a los que han alcanzado el éxito financiero y detectar lo que es verdaderamente posible. Nunca olvidaré la primera vez que conocí al arquitecto y magnate hotelero Chris Hemmeter. Becky y yo tuvimos el privilegio de encontramos entre las primeras personas invitadas a conocer su nueva casa, así como a su familia; se trataba de una residencia construida en Hawai, con un coste de 70 millones de dólares, que es casi imposible describir. Sólo la puerta principal ya había costado un millón de dólares. Aunque sus reglas puedan decir: «Eso es un despilfarro increíble de dinero», también constituyó una experiencia increíblemente expansiva de lo que es posible conseguir en términos de negocios o crecimiento económico. De repente, mi castillo de cuatro millones de dólares quedó situado en su debida perspectiva. Apenas si cubría el coste de su puerta de entrada y su escalera de mármol. Desde luego, en mi vida aún quedaba espacio para pensar más grande, para impulsarme más hacia límites, para imaginar lo inimaginable. Lo mejor de conocer a Chris y a su esposa Patsy fue descubrir que se trata de personas increíblemente cálidas, que utilizan su riqueza para crear un ambiente que les inspire de verdad.

Utilizar referencias de contraste es una de las formas más poderosas de cambiar nuestras percepciones y sentimientos. Si alguna vez empiezo a perder perspectiva porque

tengo la sensación de estar trabajando demasiado, pienso en un hombre que asistió hace varios años a uno de mis seminarios. Era una persona cálida y gentil que desgraciadamente terminó por encontrarse en un lugar erróneo y en un momento equivocado, Un día, recién cumplidos los cuarenta y cinco años, entró en una gasolinera donde había dos hombres que acababan de salir de la prisión. A partir de su breve experiencia de la libertad, esos hombres habían decidido que no se sentían cómodos con la vida en el exterior, y urdieron un plan para volver a la prisión: matarían a la primera persona que llegara a la gasolinera. No importaba quién fuera, ni su edad, ni si era hombre O mujer; simplemente, matarían al siguiente ser humano que -pareciera por allí. Cuando este hombre llegó a la gasolinera se bajó del coche para llenar el depósito, le atacaron y le dieron una tal paliza que lo mataron.

Y ahora, ¿cree usted tener problemas? El hombre dejó detrás una esposa y cuatro hijos pequeños. Me sentí devastado por la historia; no podía creerlo. ¿Cómo puede encontrarse un significado positivo a partir de una experiencia que no parece tener ningún sentido? No podía ni imaginarme que eso pudiera sucederle a un miembro de mi familia, y lo que eso significaría para mí. Seguía preguntándome qué podía hacer para ayudar. Llamé inmediatamente a su viuda y le ofrecí ayudarle como pudiera. Mi objetivo fundamental consistía en asegurarme que ella tratara de encontrar algún significado capacitador para sí misma y para sus hijos a partir de esta experiencia. Habría resultado demasiado fácil utilizar esto como referencia para apoyar la idea de que no vale la pena vivir, de que la humanidad es malvada y destructiva, de que se pueden hacer todas las cosas bien y, sin embargo, ver cortada la vida de raíz como una hoja de hierba, así que, ¿para qué intentarlo?

Le comuniqué a esta mujer la importancia que tenía para sus hijos el encontrar de algún modo en esta experiencia aunque sólo fuera el mínimo significado que pudiera capacitarles a algún nivel. Al preguntarle qué podía significar para ella esta experiencia, me expresó lo profundo que era su dolor, pero lo más importante, lo que había hecho que esta experiencia también tuviera un lado positivo, fue la increíble cantidad de amor, apoyo y atenciones que recibió en cuanto se publicó la historia en los periódicos. Recibió literalmente cientos de cartas y ofertas de apoyo de la gente de su comunidad, de personas pertenecientes a todos los ámbitos sociales.

«Me di cuenta entonces -me dijo- de que, si yo creía que la gente era destructiva, o que lo ocurrido significaba qué la vida era injusta, me destruiría a mí misma ya mis hijos. Así que, aun cuando ahora siento un dolor inconcebible, sé que esto tiene que haber ocurrido por alguna razón. No dispongo de ningún modo de apoyar mi creencia; sólo es una cuestión de fe.» Esta mujer encontró el valor para utilizar la fe como referencia definitiva. Su disposición a confiar en que tenía que haber una razón, aunque ella no la conociera, la liberó de la experiencia más dolorosa de toda su vida y le dio poder.

¡Qué mujer tan poderosa! ¡Qué afortunados son sus hijos! A ellos les dijo: «Chicos, quiero que os fijéis en toda esta gente y en todo el amor que nos están ofreciendo. La gente es realmente buena. Hay en el mundo unos pocos que son malos, y hay que ayudarles, pero vuestro padre siempre creyó en Dios, y ahora se ha marchado a un lugar mejor. Tuvo cosas que hacer mientras estuvo aquí, y su tiempo se terminó, pero el nuestro no ha terminado, y tenemos que aprovecharlo mientras aún estemos aquí. Tenemos que utilizar la muerte de vuestro padre para recordar que debemos vivir cada día de la forma más intensa. Y no podemos pensar en haberle perdido, porque él siempre estará con nosotros».

"Sólo con el corazón puede verse correctamente;
lo esencial es invisible al ojo humano."
ANTOINE DE SAINT-EXUPERY

¿Es posible que los que parecen los peores días de nuestras vidas sean en realidad los más poderosos en términos de las lecciones que podemos aprender de ellos? Piense en una de las peores experiencias que le hayan ocurrido. Al considerarla ahora, ¿se le ocurre pensar en alguna forma en que haya ejercido un impacto positivo sobre su vida? Quizá fue despedido, o engañado o se vio implicado en un accidente de coche, pero de esa experiencia obtuvo una nueva resolución, o una nueva conciencia que le permitió crecer como persona y aumentar significativamente su capacidad para contribuir.

Me doy cuenta de que algunas situaciones pueden ser más desafiantes que otras en lo que se refiere a encontrar algo bueno en ellas, pero a estas alturas del libro ya no es usted ningún novicio. Ha estado extendiendo su imaginación y flexionando sus músculos de capacitación. Ha aprendido a controlar su estado de ánimo y a dirigir su enfoque planteando preguntas mejores. Si se le maltrató de niño, quizás eso le convirtió en una persona más sensible con respecto a los niños y le hizo mar la decisión de romper la cadena generacional de los maltratos; si creció en un medio ambiente muy restrictivo, quizás eso le indujo a luchar por la libertad de los demás; si tuvo la sensación de que nunca fue lo bastante amado, quizá se haya convertido ahora en alguien muy generoso en ese sentido. O quizás el acontecimiento «horrible» le hizo tomar nuevas decisiones, cambiar la dirección de su vida y, en consecuencia, de su destino. Quizá sus peores días fueron, en realidad, los mejores.

Quizá proteste, diciendo: «No, Tony, hay en mi pasado algunas cosas que no tienen ningún sentido, que nunca lograr superar y siempre me producirán dolor». Tiene toda la razón: mientras siga convencido de que se han aprovechado de usted, o de que ha perdido algo que no recuperará jamás, seguirá sintiendo ese dolor. Pero recuerde que la pérdida es algo imaginario. Nada desaparece nunca en el universo; sólo cambia de forma. Si hay algo que sigue hiriéndole, ello se debe al significado que le ha vinculado. Quizá lo que necesite hacer es tener fe y decir: «Aunque no sé por qué sucedió esto, estoy dispuesto a confiar. Algún día, cuando el momento sea adecuado, lo comprenderé».

Las referencias limitadas crean una vida limitada. Si quiere expandir su vida, tiene que expandir sus referencias, persiguiendo ideas y experiencias que no formarían parte de su vida si no las buscara conscientemente. Recuerde que uno raramente se encuentra con una buena idea; hay que buscada activamente. Tenemos que buscar las ideas y experiencias capacitadoras.

UN UNIVERSO DE IDEAS Y EXPERIENCIAS

Al expandir nuestras referencias, creamos un gran contraste con el que evaluar la vida y la posibilidad. Si ha estado magnificando sus problemas, sacándolos de quicio, considere lo siguiente: vivimos en una galaxia que contiene cientos de miles de millones de estrellas. Además, resulta que en el universo hay varios cientos de miles de millones de galaxias. En otras palabras, sólo en nuestra galaxia hay varios cientos de miles de millones de soles. Y todos esos soles tienen planetas que también giran a su alrededor. Piense en las magnitudes que eso representa. Las estrellas de nuestra galaxia completan un giro alrededor del eje de la Vía Láctea sólo una vez cada varios cientos de millones de años. Cuando se piensa en la inmensidad del universo y luego se considera la vida media de un ser humano (que, siendo generosos, alcanza los noventa años), ¿le ofrece eso una perspectiva diferente? La vida media del ser humano no es más que una mota de polvo en el tiempo,

Y, sin embargo, la gente se preocupa por cosas como, por ejemplo, cómo van a pagar la hipoteca de la casa, qué clase de coche conduce o cómo saldrá su próxima Reunión de negocios.

"Creo que una hoja de hierba no es menos que el trabajo de viaje de las estrellas."
WALT WHITMAN.

Yo siempre estoy tratando de mejorar mis referencias por si estoy convencido de que cada día que pasa absorbemos nueva información, ideas, conceptos, experiencias y sensaciones. Tenemos que permanecer conscientemente en guardia a puertas de nuestras mentes, para aseguramos que todo aquello que permitamos entrar enriquecerá nuestras mentes, para que las experiencias que perseguimos aumenten nuestra reserva de posibilidades. Al ayudar a nuestros hijos a expandirse y crecer, necesitamos guiados por experiencias que les proporcionen referencias positivas para su futuro, referencias e les ayudarán a saber que son capaces de afrontar prácticamente todo.

Simultáneamente, tenemos que enseñarles a distinguir lo que deben observar de la vida. Hay ciertas experiencias que denigran nuestra existencia. ¿Se siente usted un poco preocupado cuando escucha música como la de los Geto Boys? Una de sus canciones más recientes habla de cortarle el cuello a una chica y luego tener relaciones sexuales con su cadáver. ¿Cree usted que esa clase de referencia, repetida una y otra vez y no O en las mentes de los niños, sino en las de cualquiera, puede terminar por ser un poco destructiva? No estoy diciendo t1lguien vaya a escuchar eso y luego salga por ahí y lo haga; afirmo que eso no es más que pura basura. ¿Significa eso que defiendo la censura? No, en absoluto. Creo que una de las maravillas de la democracia es la libertad, pero también estoy convencido de que usted y yo, como líderes, tenemos el derecho y la responsabilidad de saber qué significan las referencias y cuál es el impacto que pueden tener sobre la calidad de nuestras vidas.

EXPANSIONE SUS REFERENCIAS Y SU VIDA

Siempre podemos utilizar de una forma capacitadora aquello que tenga que ofrecemos la vida, pero tenemos que hacerlo proactivamente. Las elecciones de que yo dispongo en mi vida proceden de una rica serie de experiencias de referencia que he perseguido conscientemente de una forma continuada. Cada día busco formas de expansionarme. En mis treinta y un años de vida he condensado literalmente cientos de años de experiencia. ¿Cómo puedo decido? El número de desafíos y experiencias enriquecedoras que tengo en un mes se halla bastante relacionado con 16 que la mayoría de la gente experimenta en un período de varios años.

Una de las grandes formas de hacerlo, y que inicié a la edad de diecisiete años, fue a través de las ricas experiencias que proporcionan los libros. En una época muy temprana de mi vida desarrollé la creencia de que los líderes son lectores. Los libros pueden llevarme a otros países donde puedo conocer a personajes únicos, como Abraham Lincoln o Ralph Waldo Emerson, a quienes puedo utilizar como mis entrenadores personales. También sabía que en las páginas de los libros podía encontrar las respuestas a prácticamente cualquier pregunta que me planteara. Esta amplitud de referencias que me han proporcionado cientos de libros me ha permitido disponer d" incontables alternativas acerca de cómo puedo ayudar a la gente. He perseguido esas referencias porque me di cuenta de que si no alimentaba mi mente con el alimento que ésta anhelaba, tendría que conformarme con la clase de alimento intelectual enlatado que se encuentra en las noticias de la televisión o en las columnas de opinión de los periódicos.

Si ésa es nuestra mayor fuente de información, entonces podemos esperar obtener los mismos resultados que obtienen todos los demás en la sociedad. La forma más poderosa de alcanzar una gran comprensión de la vida y de la gente, de ofrecemos a nosotros mismos el nivel de alternativa más elevado posible, consiste en exponemos a tantos tipos diferentes de referencias como nos sea posible. En mi juventud, me sentí inspirado para buscar

comprensión espiritual cuando me di cuenta de que sólo había asistido a una iglesia y que sólo me había visto expuesto a una filosofía religiosa durante la mayor parte de mi vida. En la escuela superior, obtuve una beca en periodismo para asistir a un programa de dos semanas en la Universidad Estatal Poli técnica de California en San Luís Obispo. Aquel domingo, se nos encargó a todos que escribiéramos una historia sobre un servicio religioso.

Al empezar a caminar por la localidad, tratando de decidir hacia dónde dirigimos, me encontré gravitando casi sin darme cuenta hacia la iglesia de mi confesión. Pero durante el trayecto escuché a varios de mis amigos hablando de la iglesia mormona ante la que acabábamos de pasar y de lo «horribles» que oran aquellas personas. A mí, en cambio, me pareció que la lente no puede ser tan deplorable; decidí que tenía que ver lo que ocurría. Así pues, asistí al servicio religioso, y me di cuenta sí de que los mormones amaban a Dios tanto como yo. La única diferencia consistía en que ellos tenían unas pocas reglas ligeramente diferentes a las mías.

De ese modo dio comienzo mi odisea espiritual, que se transformó en un ritual personal durante casi año y medio.

Durante los dieciocho y diecinueve años asistía dos o tres veces al mes a un tipo de culto totalmente diferente: luterano, católico, baptista, episcopaliano, metodista, judío, budista, etcétera. Como resultado de ello, empecé a vivir un nivel más espiritual y a apreciar las creencias espirituales de todas las personas. En consecuencia, y aunque yo no suscribiera sus reglas o percepciones particulares, disponía de una base de impresión y compasión mucho más amplia.

Si desea expansionar su vida, ¡hágalo! Persiga algunas experiencias que no haya tenido antes. Aprenda técnicas de inmersión y dedíquese a explorar el mundo submarino y descubra cómo es la vida y qué es usted en un medio ambiente totalmente nuevo. Aprenda paracaidismo; al estar sentado al borde de la plataforma de lanzamiento de un avión a cuatro mil metros de altura, sabiendo que se va a descender durante un minuto completo, a una velocidad de 180 kilómetros por hora, lanzarse de ese avión exige una fe absoluta. ¡Yeso es algo que no se sabe hasta que se tiene esa referencia! Vaya y aprenda a volar en helicóptero; le aseguro que eso cambiará su vida para siempre. Tómese cuatro días de tiempo y acuda a una escuela de carreras de coches. Aprenderá más sobre límites y posibilidades de lo que puede imaginarse. Acuda una noche a un concierto sinfónico, si es algo que no hace habitualmente, o a un concierto de rock, si eso es lo que suele evitar. Expansione su nivel de elección.

Un día, espontáneamente, vaya a un hospital infantil durante las horas de visita. Conozca a algunos extraños y cuente algunas historias. El desafío de desarrollar relación con otros y encontrar una forma de conmover sus vidas le cambiará para siempre.

Quizás haya llegado el momento de sumergirse en otra cultura y ver el mundo a través de los ojos de otros. Quizá sea el momento de visitar Fiji y participar en una ceremonia de: kava con los nativos. O tomar parte en un programa de «acompañamiento» del departamento de la policía local, donde uno se sienta en la parte de atrás de un coche patrulla y se observa la comunidad donde se vive a través de los ojos de un policía. Recuerde que si queremos comprender y apreciar a la gente, una de las formas más poderosas consiste en compartir algunas de sus referencias. Quizás haya llegado el momento de volver a la escuela, de explorar el «universo interno» en forma de biología o fisiología, o de comprender mejor nuestra cultura a través del estudio de la sociología o la antropología. Recuerde que cualquier límite que tenga en la vida es probablemente el resultado de unas referencias limitadas. Expansione sus referencias, y expansionará inmediatamente su vida.

Aunque las posibilidades que he mencionado sean excitantes e inspiradoras, se las he ofrecido para hacer fluir sus jugos. No tiene por qué hacerlas todas o ni siquiera alguna de

ellas para obtener referencias nuevas. No tiene que irse de safari a África; sólo tiene que dar la vuelta a la esquina, ayudar a alguna persona sin hogar en su comunidad para descubrir recursos propios que nunca supo que existieran. A veces, el añadido de una sola nueva referencia abre mundos enteros. Puede tratarse de algo nuevo que vea o escuche, de una conversación, una película, un seminario, algo que lea en la página siguiente... Nunca se sabe cuándo puede suceder.

"La única forma de descubrir los límites de lo posible consiste en ir más allá de ellos, hacia lo imposible."
ARTHUR C. CLARKE.

Y ahora, hagamos un inventario de algunas de las referencias más poderosas que hayan configurado su vida. Tómese un momento y escriba cinco de las experiencias más poderosas que hayan configurado lo que es usted como persona. No se limite a dar una descripción de la experiencia, sino también del impacto que ejerció sobre usted. Si escribe algo que parezca haberle impactado negativamente, piense inmediatamente en otra interpretación de ese acontecimiento, sin importar lo que necesite para ello. Es posible que esto le exija tener algo de fe, O alcanzar una nueva perspectiva que nunca habría considerado hasta ahora. Recuerde que todo en la vida ocurre por una razón o propósito, y que eso nos sirve. A veces, se necesitan años o décadas para descubrir su valor. Pero en toda experiencia humana hay siempre algo de valor.

Al revisar esta lista de todos los acontecimientos que han configurado su vida positivamente, desearía que pensara en algunas referencias nuevas que sería valioso perseguir. ¿Cuáles son algunas de las experiencias nuevas que necesita? Una buena pregunta podría ser: «Para tener realmente éxito en el nivel más elevado, para alcanzar lo que deseo realmente para mi vida, ¿cuáles son algunas de las referencias que necesito?» Quizá lo que necesite hacer sea imitar a alguien que haya logrado hacer funcionar realmente sus relaciones. Descubra cuáles son algunas de sus creencias, cuáles son algunas de sus referencias para que funcione una relación. O quizá sólo necesita buscar referencias que le hagan apreciar la vida más o que le hagan sentir que está contribuyendo.

Y ahora, piense en tener algunas referencias divertidas. Quizá no las necesite, pero piense en algunas que sean entretenidas o que, simplemente, le hagan sentirse bien. Yo empecé a estudiar artes marciales porque sabía la increíble serie de estados de ánimo que sería capaz de proporcionarme la disciplina. Me gané mi cinturón negro en tae kwon do en ocho meses, estudiando directamente con el gran maestro Jhoon Rhee e imitando su enfoque increíblemente intenso. Me di cuenta de que, si pudiera experimentar el disciplinarme tan ferozmente en ese ámbito de mi vida, esa referencia se derramaría sobre otros muchos ámbitos..., y así sucedió. ¿Qué más puede hacer usted?

Una vez que haya redactado una lista de grandes referencias que adquirir, trace un límite de tiempo y póngale una fecha a cada una de ellas. Decida cuándo va a hacer cada una. ¿Cuándo va a aprender a hablar inglés, griego o japonés? ¿Cuándo irá a dar ese paseo en globo? ¿Cuándo irá al asilo de ancianos de su localidad y cantará villancicos? ¿Cuándo va a hacer algo insólito y nuevo?

¿Cuáles son algunas de las referencias que podría proporcionarle a su familia y que fueran muy valiosas? Quizá se trate de llevar a sus hijos al Instituto Smithsoniano, o quizás algo tan sencillo como sentarse y hablar sobre las referencias que ya ha compartido la familia, o reunirse con los abuelos y hablar sobre sus vidas y sobre lo que ellos han aprendido. ¡Cuántas experiencias valiosísimas tendrán estas personas de sesenta, setenta, ochenta o noventa años para los que todavía somos jóvenes!

Una de las referencias más poderosas que he compartido con mi familia es la de organizar cenas del Día de Acción de Gracias para los que no pueden o no quieren visitar los asilos. Nunca olvidaré la reacción de mi hijo más pequeño cuando tenía cuatro años de edad. Era la primera vez que Jairek participaba, y fuimos a un parque en Oceanside, California. Encontramos a un hombre viejo que dormía en el suelo de un cuarto de baño sin puertas, tratando de cubrirse con ropas viejas que había encontrado en los cubos de basura. Mi hijo se maravilló al ver su barba tan larga y se sintió un poco asustado.

Le entregué a Jairek la cesta llena de comida y otras cosas útiles, y le dije: «Anda, ve y dásela a ese hombre, y deséale un feliz Día de Acción de Gracias». Jairek se aproximó receloso al hombre. Entró en aquel cuarto de baño, llevando una cesta que era casi tan grande como él, y la dejó suavemente en el suelo. El hombre parecía como si estuviera borracho o dormido. Jareik le tocó y dijo: « ¡Feliz Día de Acción de Gracias!»

De repente, el hombre se levantó de un salto y agarró la mano de mi hijo. El corazón se me subió a la garganta y, cuando ya me iba a lanzar hacia delante, el hombre se llevó la mano de Jairek a los labios y se la besó. Luego, le susurró con voz enronquecida: «Gracias por la ayuda». ¡Vaya, menuda referencia para un niño de cuatro años!

Recuerde que son los momentos de nuestra vida los que nos configuran. Depende de nosotros el perseguir y crear los momentos que nos elevarán y no nos limitarán.

Así que, ahora, levántese del banco y participe en el juego de la vida. Deje que su imaginación explore las posibilidades de todas esas cosas que podría explorar y experimentar, y empiece a hacerlo inmediatamente. ¿Qué nueva experiencia puede perseguir hoy mismo capaz de expansionar su vida? ¿En qué clase de persona se convertirá? Emprenda la acción y disfrute explorando las posibilidades. Descubra el cambio profundo que procede de...

18

Identidad: La clave para la expansión.

"Nunca se conseguirá nada grande sin hombres grandes, y los hombres sólo son grandes si están decididos a serlo."
CHARLES DE GAULLE.

NO HABÍA NINGUNA SEÑAL en su cuerpo. Los comunistas chinos lo habían mantenido cautivo en una diminuta habitación durante más de veinte horas, pero no le habían golpeado ni torturado. Incluso le habían ofrecido un cigarrillo o dos... y, como resultado de su amable conversación, el oficial de infantería sostenía ahora un documento escrito de su puño y letra en el que detallaba las incontables injusticias y destructividad del estilo de vida estadounidense (de la sociedad capitalista), y en el que se alababa la superioridad y la humanidad ética del sistema comunista. Lo que es más, el ensayo escrito por este oficial del ejército de Estados Unidos estaba siendo radiado en su campo de prisioneros y en otros repartidos por Corea del Norte, así como a las fuerzas estadounidenses estacionadas en Corea del Sur. Más tarde, divulgaría información militar, daría la espalda a sus compañeros prisioneros y denunciaría fervientemente a su propio país.

¿Qué indujo a este hombre a invertir por completo sus puntos de vista sobre el mundo y desmantelar las creencias que le habían inculcado durante toda su vida? ¿Qué le hizo abandonar los valores esenciales que había sostenido hasta entonces y convertirse en colaborador del enemigo? ¿Qué cambio único pudo haber producido una transformación tan radical en los pensamientos, emociones y acciones de un individuo?

La respuesta estriba en comprender que se le dirigió por un camino que le hizo cambiar literalmente su identidad. Ahora actuaba, sencillamente, de acuerdo con la nueva imagen que tenía de sí mismo.

A lo largo de este libro, ha explorado conmigo el impacto de las creencias, uno de los elementos fundamentales del sistema maestro que dirige todas nuestras evaluaciones. Las creencias guían nuestras conclusiones y, en consecuencia, nos enseñan cómo sentir y qué hacer. No obstante, hay diferentes niveles de creencias que tienen diferentes niveles de impacto sobre la calidad de nuestras vidas. Algunas son muy específicas. Por ejemplo, las creencias que tenga acerca de un amigo en particular determinarán lo que piense y sienta acerca de su comportamiento, y el significado que vinculará usted a todo aquello que él haga. Si usted «sabe» que él es cariñoso, no cuestionará su intención última, ni siquiera cuando se muestre enfadado por un momento. Esta creencia guiará todas sus interacciones con esa persona. Pero eso no afectará necesariamente a la forma que tenga usted de tratar con un extraño. Estas creencias le impactan sólo en un ámbito específico de su vida: sus interacciones con este amigo en concreto.

Algunas creencias, sin embargo, ejercen una influencia expansiva sobre su vida; yo las denomino creencias globales. Se trata de aquellas que tienen consecuencias de mucho mayor alcance. Por ejemplo, las creencias que tenga sobre la gente en general afectarán no sólo a la forma que tenga de relacionarse con su amigo, sino también con toda aquella otra persona que conozca estas creencias impactarán poderosamente su carrera, su nivel de confianza, su matrimonio, etcétera.

Las creencias globales que tenga sobre conceptos como escasez y abundancia, por ejemplo, determinarán su nivel de estrés y su generosidad en cuanto al tiempo, el dinero, la

energía y el espíritu, Si cree que vivimos en un mundo con recursos escasos (donde sólo hay una cantidad determinada de dinero, tiempo o amor), entonces vivirá bajo el constante temor de no disponer del suficiente. Esa tensión afectará a su forma de pensar acerca de sus vecinos, colaboradores, capacidades financieras y oportunidades en general.

Pero más poderosa que todas éstas es la creencia esencial que constituye el filtro definitivo de todas nuestras percepciones. Esa creencia que controla directamente la consistencia de las decisiones que toma en su vida. Se trata de las creencias que tiene sobre su propia identidad.

Lo que podemos o no podemos hacer, lo que consideramos posible o imposible, raras veces se encuentra en función de nuestra verdadera capacidad, sino que se trata más bien de una función de nuestras creencias acerca de quiénes somos. De hecho, si alguna vez se ha sentido incapaz de considerar siquiera hacer algo, y su respuesta a alguien ha sido: «Jamás podría hacer eso» o «Yo no soy esa clase de persona», entonces se ha topado con las barreras de una identidad limitada. Eso no siempre es malo, claro está. No percibirse a uno mismo como asesino, por ejemplo, constituye una distinción muy importante. Probablemente, también resulta muy útil no percibirse como alguien capaz de aprovecharse de los demás. Es importante darse cuenta de que nos definimos a nosotros mismos no sólo por quiénes somos, sino, por quiénes no somos.

¿Qué es exactamente la identidad? Es simplemente las creencias que usamos para definir nuestra propia individualidad, lo que nos hace únicos, buenos, malos o indiferentes con respecto a otros individuos y nuestro sentido de la certidumbre acerca de quiénes somos crea las fronteras y límites dentro de los cuales vivimos.

Su capacidad es constante, .pero lo mucho de ella que utilice depende de la identidad que tenga para sí mismo. Por ejemplo, si está seguro de ser una persona bulliciosa y animada, aprovechará los recursos de comportamiento que encajen con su identidad. El que se vea a sí mismo como un «blandengue» o un «salvaje», como un «ganador» o un «despistado», determinará instantáneamente a qué capacidades tiene acceso. Si ha leído el libro Pigmalión en el aula conocerá los detalles del cambio espectacular producido en el rendimiento de los estudiantes cuando se hallan convencidos de estar bien dotados.

De vez en cuando, los investigadores han demostrado que las capacidades de los estudiantes se hallan poderosamente impactadas por las identidades que desarrollan para sí mismos como resultado de la creencia de los maestros en su nivel de inteligencia. En un estudio, a un grupo de maestros se les dijo que ciertos estudiantes de sus clases se hallaban realmente bien dotados, y que debían asegurarse de seguir desafiándoles para que continuaran expandiéndose. Tal y como cabía esperar, esos niños se convirtieron en los que más logros alcanzaron en la clase. Lo importante de este estudio es que esos estudiantes no habían demostrado en realidad poseer ningún nivel superior de inteligencia y, de hecho, a algunos de ellos se les había considerado previamente malos estudiantes. Sin embargo, fue su sentido de la certidumbre de ser superiores (inculcado por la «falsa creencia» de sus maestros) lo que les había impulsado hacia el éxito.

El impacto de este principio no queda limitado a los estudiantes. La clase de persona que los demás perciben de usted controla las respuestas que le dan. Por ejemplo, si alguien le considera un estafador, esa persona buscará cuál es el motivo culto que pueda haber tras sus actos, aunque usted sea honesto y haga buenas cosas. Lo peor de esto es que, tras haber efectuado un cambio positivo, a menudo permitimos que los de las que nos rodean, y que no han cambiado su imagen de nosotros, anclen nuestras propias emociones y creencias en estros viejos comportamientos e identidades. Todos necesitamos recordar que poseemos un tremendo poder para influir sobre las identidades de aquellos que más nos importan.

Ése es el poder que Marva Collins utiliza cuando influye sobre sus estudiantes para que crean que son los maestros de sus destinos, que poseen tanto talento como cualquier otro ser humano que exista sobre la Tierra.

"El mejor efecto de las personas exquisitas se siente después de haber dejado de estar en su presencia."
RALPH WALDO EMERSON.

Todos nosotros actuaremos de acuerdo con nuestros propios puntos de vista acerca de quiénes somos realmente, tanto si ese punto de vista es exacto como si no. La razón es que una de las fuerzas más poderosas del organismo humano es la necesidad de contundencia.

A lo largo .de nuestra vida, hemos sido socializados para vincular un fuerte dolor con la inseguridad, y el placer con la firmeza. Piénselo. ¿Cómo solemos considerar a las personas que dicen una cosa y luego hacen otra, que afirman ser de una forma determinada y luego se comportan de otra? Las llamamos hipócritas, veleidosas, inestables, indignas de confianza, caprichosas, volubles. ¿Le gustaría que los demás le consideraran de ese modo? ¿Le gustaría incluso pensar eso de si mismo? La respuesta es evidente: ¡un no atronador! Como resultado de ello, cada vez que adoptamos una postura (especialmente cuando es pública), y afirmamos lo que creemos, quiénes somos o qué nos disponemos a hacer, experimentamos una presión intensa para permanecer firmes en esa postura, al margen de lo que esa inflexibilidad pueda costamos en el futuro.

A la inversa, hay tremendas recompensas por permanecer firmes con las identidades que afirmamos ser. ¿Cómo llamamos a las personas que son así? Utilizamos palabras como dignas de confianza, leales, sólidas, inteligentes, estables, racionales. ¿Le gustaría que los demás le describieran de esa forma de un modo contundente? ¿Le gustaría sentirse de ese modo? También en este caso la respuesta es evidente: a la mayoría de la gente le encantaría. Así pues, la necesidad de ser firme se halla irrevocablemente unida a su habilidad para evitar dolor y obtener placer.

"Una consistencia estúpida es el duende de las mentes pequeñas."
RALPH WALDO EMERSON.

El efecto Pigmalión también funciona a la inversa. Si se siente seguro de estar «incapacitado para el aprendizaje», eso se convierte en una profecía que se cumple a sí misma. Se trata de algo muy diferente a creer que su estrategia actual para el aprendizaje es inefectiva. La mayoría de nosotros percibimos la habilidad para cambiar la propia estrategia como una tarea sencilla y alcanzable, siempre y cuando tengamos el maestro correcto. No obstante, la mayoría de nosotros percibimos como casi imposible el cambiamos a nosotros mismos (es decir, la esencia de quienes somos). La respuesta habitual: « Yo soy así», es una frase que parece el sueño de un asesino. Lleva consigo la esencia de un problema permanente, que no puede cambiarse.

Una persona convencida de que ha desarrollado una drogadicción puede cambiar. Será difícil pero puede efectuar un cambio que sea duradero. A la inversa, una persona que crea ser un drogadicto volverá habitualmente al uso de las drogas, incluso después de semanas o meses de abstinencia. ¿Por qué? porque está convencida de que así es él. No tiene una drogadicción, sino que es un drogadicto. Recuerde, por lo que dijimos en el capítulo cuarto, que, una vez que la persona tiene una convicción sobre algo, ignorará e incluso se defenderá contra cualquier evidencia que contraríe su creencia. Inconscientemente, esa persona no Creerá que pueda cambiar a largo plazo, y eso controlará su comportamiento.

Además, suele haber una ganancia secundaria en el proceso de mantener el comportamiento negativo. Después de todo, n persona puede achacar su adicción a algo que no puede controlar (simplemente, él es así), en lugar de afrontar la realidad de que tomar drogas constituye una decisión consciente. Eso se verá aumentado por la necesidad que tiene el sistema nervioso de encontrar seguridad, por lo que regresará una otra vez a su pauta destructiva. Rendir su identidad sería incluso más doloroso que los efectos claramente destructivos de las propias drogas.

¿Por qué? Porque todos necesitamos una sensación de certidumbre. La mayoría de la gente experimenta un temor tremendo a lo desconocido. La incertidumbre implica potencial para que el dolor nos aflija, y preferimos afrontar el dolor que ya conocemos. Así, al vivir en un mundo siempre cambiante, en el que nos vemos rodeados constantemente por el flujo de nuevas relaciones, en el que se redefinen los papeles de nuestros trabajos, cambia el medio ambiente en que nos hallamos, y se produce una corriente continua de información nueva, lo único con lo que podemos contar sobre una base constante es nuestro sentido de 'la identidad. Si empezamos a cuestionarnos quiénes somos, entonces no quedan cimientos para todas las comprensiones sobre las que hemos construido nuestra vida.

Si no sabe usted quién es, ¿cómo puede decidir lo que hacer? ¿Cómo puede formular valores, adoptar creencias o establecer reglas? ¿Cómo puede juzgar si algo es bueno, malo o indiferente? El mayor desafío de alguien que percibe su identidad como un drogadicto es: ¿a qué otra cosa cambia su identidad? ¿Se convierte en un «drogadicto recuperado»? Eso no cambia su identidad; eso simplemente describe el estado en que se encuentra ahora. El «verse libre de las drogas» tampoco lo consigue porque la mayoría lo ve sólo como un estado temporal, y sigue enfocando la atención sobre las drogas como una forma de definirse a sí mismo. Su comportamiento sólo cambia cuando esa persona desarrolla la convicción de que esta absolutamente limpia, de que ahora es un «cristiano», «musulmán», «judío» o «budista», o un «líder» o cualquier otra cosa distinta a «drogadicto». Al desarrollar nuevas creencias acerca de quiénes somos, nuestro comportamiento cambiará para apoyar la nueva identidad.

Lo mismo sucede con una persona que tiene exceso de peso y cuya identidad es: «Soy una persona gruesa». Esa persona puede seguir una dieta y perder peso a corto plazo, pero siempre lo recuperará porque su sentido de la certidumbre acerca el lo que es guiará su comportamiento hasta que vuelva a ser consistente con su identidad. Todos tenemos que mantener la integridad de nuestras convicciones acerca de quiénes somos, incluso cuando éstas sean destructivas e incapacitadoras.

La única forma de crear un cambio duradero para un individuo que ha estado usando drogas consiste en cambiar su convicción de «Soy un drogadicto» a «Soy un fanático de la salud», o «Soy un ejemplo vivo de que ningún problema es permanente» o «Ahora soy...». Sea cual fuere la nueva identidad, debe ser una que ni siquiera considere por un momento el uso de las drogas. Si se le vuelven a ofrecer drogas, su respuesta inmediata no consiste en evaluar si debe usadas o no, sino en afirmar con la más absoluta certidumbre: «No soy esa clase de persona. Así es como era antes».

Los que tienen exceso de peso tienen que transformar su identidad desde una persona gruesa a otra vital, saludable y ti ética. Este cambio de identidad transformará todos sus comportamientos, desde la dieta hasta el ejercicio, y les permitirá crear los cambios fisiológicos a largo plazo que sean consistentes con su nueva identidad. Puede que este cambio parezca una simple manipulación semántica, pero la verdad es que se trata de una transformación mucho más profunda de la realidad personal.

De hecho, un desplazamiento en la identidad puede producir un cambio en todo el sistema maestro. Piénselo. ¿Verdad que un drogadicto tiene un sistema de evaluación (los estados que experimenta consistentemente, las preguntas que hace, los valores que guían sus acciones y las referencias que organiza en creencias) completamente diferente al de alguien

que considera un líder, un amante, un atleta o un contribuyente? Aunque es cierto que no todos los cambios de identidad son tan completos como otros, algunos llegan tan lejos que un tema maestro se ve literalmente sustituido en un momento por otro.

Si ha intentado repetidas veces introducir un cambio en su a, sólo para fallar una y otra vez, el desafío consiste invariable mente en que ha tratado de crear un cambio emocional o de comportamiento inconsistente con su creencia acerca de quién es usted. Desplazar, cambiar o expandir la identidad puede producir las mejoras más profundas y rápidas en la calidad de su vida.

COMO ESTÁ FORMADA SU IDENTIDAD

¿Cómo fue posible que, durante la guerra de Corea, hubiera más prisioneros estadounidenses que hicieron de confidentes que en ninguna otra guerra de la historia moderna? La respuesta es que los comunistas chinos, a diferencia de sus aliados norcoreanos, comprendían el poder de la identidad para cambiar instantáneamente no sólo sus creencias y valores largamente sostenidos, sino también sus acciones en un instante. En lugar de maltratar a los prisioneros, siguieron aplicadamente su propia forma ingeniosa de guerra psicológica, diseñada no sólo para obtener información o crear sumisión, sino también para convertir al combatiente estadounidense a su propia filosofía política. Sabían que, si le podían conducir hacia una nueva serie de creencias y valores, entonces vería el papel de su propio país en la guerra como algo inútil y destructivo y, en consecuencia, les ayudaría en cualquier forma que ellos le pidieran. Y tuvieron éxito. Comprender lo que hicieron puede ayudarle a comprender cómo ha llegado usted a su identidad actual, y cómo puede expansionarla en cuestión de un momento y, en consecuencia, expansionar toda su vida.

La tarea a la que se enfrentaron los comunistas chinos fue formidable. ¿Cómo cambiar toda la identidad de alguien sin utilizar ni la amenaza de muerte ni la promesa de libertad? Sobre todo sabiendo que el soldado estadounidense ha sido entrenado para dar sólo su nombre, rango y número de serie. Su plan fue muy sencillo: empezar por cosas pequeñas e ir construyendo. Los chinos comprendieron que la forma en que identificamos a cualquiera es por sus acciones. Por ejemplo, ¿cómo sabe usted quién es realmente su amigo? ¿Verdad que lo sabe por la forma en que actúa o la forma que tiene de tratar a los demás?

No obstante, el verdadero secreto de los comunistas fue que comprendieron que somos nosotros mismos los que determinamos quiénes somos (o nuestras identidades), mediante el proceso de juzgar nuestras propias acciones. En otras palabras, observamos lo que hacemos para determinar quiénes lomos. Los chinos se dieron cuenta de que, para alcanzar su objetivo de cambiar las creencias de un prisionero sobre su identidad, lo único que tenían que hacer era conseguir que prisionero hiciera cosas que haría un colaborador o un comunista.

Eso tampoco es una tarea sencilla, pero se dieron cuenta de que podían realizarla si lograban agotar a los prisioneros estadounidenses mediante conversaciones que duraban de doce a veinte horas, para plantear entonces una pequeña petición, conseguir que dijeran algo así como: «Estados Unidos no es un país perfecto», o bien: «Es cierto que el desempleo no constituye un problema en un país comunista». Una vez establecida esta posición, los chinos se limitaban a seguir logrando cosas pequeñas e ir construyendo sobre ellas. Comprendían ostra necesidad de tener consistencia. Una vez que hacemos una afirmación en la que decimos creer, tenemos que estar dispuestos a apoyarla.

A continuación, se limitaban a pedir al prisionero que escribiera alguna de las formas en que Estados Unidos no era perfecto. En su estado de agotamiento, al soldado se le preguntaba: « ¿Qué otros beneficios sociales existen en comparación n el comunismo?» Al cabo de un corto período de tiempo, el soldado se encontraba redactando un documento en el que sólo atacaba a su propio país, sino que promovía el comunismo, escribiendo todas las

razones de su puño y letra. Después, tenía que justificar ante sí mismo por qué había hecho. Nadie le había golpeado, y tampoco se le habían ofrecido recompensas especiales. Se había limitado a hacer pequeñas afirmaciones, impulsado por su necesidad de permanecer firme con las que ya había escrito, y ahora hasta se mostraba dispuesto a firmar el documento. ¿Cómo explicaría esta «disposición» a hacerlo así? Más tarde se le pedía que leyera lo que había escrito en un grupo de discusión con otros prisioneros, o incluso que escribiera todo un ensayo desarrollando esas ideas.

Cuando los chinos empezaron a transmitir por radio esos ensayos, dando información sobre los nombres de los prisioneros que los habían escrito, éstos se sentían de pronto públicamente identificados como «colaboradores» del enemigo. Cuando sus compañeros prisioneros les preguntaban por qué lo habían hecho, no podían defenderse diciendo que los habían torturado. Tenían que justificar sus actos ante sí mismos para mantener su propio sentido de la integridad. Y un instante después afirmaban que lo habían escrito porque eso era cierto. En ese preciso momento, habían cambiado su identidad. Ahora se percibían a sí mismos como pros comunistas, y todos los que les rodeaban también les consideraban como tales.

Ellos reforzaban su nueva identidad tratándolo del mismo modo que trataban a los guardias comunistas.

Esa nueva identidad no tardaba en impulsarles a denunciar abiertamente a su país, y para mantener la consistencia de sus afirmaciones y su nueva etiqueta, a menudo colaboraban incluso más ampliamente con sus captores. Ésa fue una de las facetas más brillantes de la estrategia china: una vez que un prisionero había escrito algo, ya no podía pretender más tarde que no lo había hecho, porque lo escrito estaba allí, en blanco y negro, de su puño y letra, y cualquiera podía verlo; eso le impulsaba a «hacer que sus creencias y su auto imagen fueran coherentes con lo que innegablemente había hecho».

No obstante, antes de juzgar duramente a estos soldados, deberíamos echarnos un buen vistazo a nosotros mismos. ¿Ha elegido usted conscientemente su identidad, o es ésta el resultado de lo que otras personas le han dicho, de acontecimientos importantes ocurridos en su vida y de otros factores que Me han producido sin su conciencia o aprobación? ¿Cuáles son los comportamientos consistentes que ha adoptado y que le ayudan ahora a formar la base de su identidad?

¿Estaría dispuesto a someterse a una dolorosa operación de extracción de médula ósea para ayudar a un extraño? La primera respuesta de la mayoría de la gente sería: « ¡De ninguna manera!» Sin embargo, en un estudio llevado a cabo en 1970, los investigadores descubrieron que, si a una persona se la inducía a creer que la firmeza de su identidad dependía de ello, muchos se comprometerían a someterse a un acto tan desprendido.

El estudio demostraba que, cuando a los sujetos se les pedía que aceptaran primero pequeños compromisos, seguidos de dos actos sencillos que no parecieran situar la voluntariedad «fuera de lugar», muchas personas empezaban a desarrollar una nueva identidad. Empezaban a verse a sí mismas como donantes», como una persona que se compromete incondicionalmente a ayudar a quien esté necesitado, incluso con sacrificio personal. Una vez ocurrido eso, cuando se planteaba petición de médula ósea, esas personas se sentían obligadas por la fuerza de su nueva identidad a seguir adelante, independientemente del tiempo, el dinero o el dolor físico que eso extrañara. Su visión de sí mismos como donantes se convirtió un reflejo de quiénes eran. No existe un apalancamientos poderoso para configurar el comportamiento humano e la identidad.

Podría usted plantear: « ¿Acaso no se ve mi identidad limitada por mi experiencia?» No, se ve limitada por su interpretas ión de su experiencia. Su identidad no es más que las decisiones que ha tomado acerca de quién es usted y con qué ha decidido fusionarse. Cada

cual se convierte en las etiquetas que mismo se pone. La forma en que uno define la propia identidad es lo que define su vida.

DOLOR DEFINITIVO: SEMILLAS DE UNA CRISIS DE IDENTIDAD

Las personas que actúan de forma inconsistente con respecto a quiénes creen ser, preparan el escenario para el cliché de lo la sociedad considera como una «crisis de identidad».

Cuando la crisis estalla, se sienten inmediatamente desorientadas, y no hacen más que cuestionar sus convicciones anteriores. Todo su mundo se vuelve patas arriba y experimentan un intenso temor al dolor. Eso es lo que sucede con muchas personas que pasan por la «crisis de la mitad de la vida». A menudo, esas personas se identifican con el ser joven, hasta que un estimulante ambiental, el llegar a una cierta edad, los comentarios de los amigos, la aparición de las canas, despierta en ellas el temor a los años por venir y a la identidad nueva y menos deseable que esperan experimentar con su llegada. Así, en un esfuerzo desesperado por mantener su identidad, hacen cosas para demostrarse que siguen siendo jóvenes: compran coches veloces, cambian su estilo de peinado, se divorcian de sus esposas, cambian de trabajo.

Si estas personas tuvieran una sólida comprensión de lo que son sus verdaderas identidades, ¿experimentarían esta crisis? Sospecho que no. Tener una identidad que se encuentre específicamente vinculada con la edad o con el aspecto que si tiene terminaría por producir dolor porque esas cosas cambian. Si poseemos un sentido más amplio de quiénes somos, nuestra identidad nunca se ve amenazada.

Hasta los negocios pueden pasar por crisis de identidad, Hace años, la Xerox Corporation pasó por un cambio muy interesante en su imagen. Cuando la computadora personal surgió como «la herramienta del futuro»; la Xerox quiso utilizar su poder tecnológico para entrar en este excitante y nuevo mercado. Pusieron a su equipo de investigación y desarrollo a trabajar en ello y, tras haber gastado unos dos mil millones de dólares, presentaron una serie de avances innovadores, incluyendo el precursor de lo que actualmente se cono ce como el «ratón».

Entonces, ¿cómo es que la Xerox no se encuentra participando en la carrera competitiva de las computadoras, codo" codo con Apple e IBM? No cabe la menor duda de que una de las razones es porque al principio su identidad no le permitirá a la compañía dirigirse en esa dirección. Incluso su identidad «gráfica», que utilizaba un monje regordete, limitó su capacidad para ser identificada como el paradigma de la tecnología más avanzada en el campo de las computadoras. Aunque esa Imagen simbolizaba la naturaleza exigente del copista de manuscritos, no era en modo alguno apropiada para esta nueva aventura en el campo de la alta tecnología, donde la velocidad constituía uno de los criterios más altamente valorados. Por parte del consumidor, la identidad que Xerox ha la establecido como la principal compañía de fotocopiados del mundo, no permitió inculcar una gran confianza en os esfuerzos de la empresa realizados en el mercado de las computadoras. Una eso a una identidad gráfica que tenía poco que ver con cómo procesar rápidamente la información, y empezará a comprender dónde se originaron algunos de los problemas de la Xerox.

Los expertos en marketing y en diseño gráfico le dirán que imagen de las empresas es un enorme filtro a través del cual s consumidores procesan la información de compra: tienen que saber quién es usted, qué defiende y, si invierten grandes sumas de dinero, habitualmente quieren comprar de una compañía que ejemplifique su producto. Mientras la Xerox se esforzaba por incorporar esta faceta de la computarización a su entidad ya existente, otras compañías se lanzaron hacia la primera línea y se apoderaron del mercado. En ese punto,

Xerox decidió que, en lugar de intentar cambiar su identidad, la utilizaría. Computarizaría sus fotocopiadoras y concentraría investigación y desarrollo en mejorar aquello que ya sabía ser mejor.

En la actualidad, Xerox empieza el proceso de transformación produciendo nuevas «imágenes Xerox», con anuncios por televisión presentando maquinaria para reproducción de imágenes con mayor rapidez, hardware, software, redes de comunicación, y completando el mensaje visual con las palabras:

Xerox..., la compañía documento». Esta identidad expandida tiene que ser condicionada dentro de la cultura de la empresa para que Xerox amplíe su mercado, y utiliza todas las oportunidades que se le presentan para hacerlo así.

"Escrita en chino, la palabra «crisis» se compone de dos caracteres, uno representa peligro y el otro representa oportunidad."
JOHN F. KENNEDY.

La mayoría de nosotros no necesita una crisis para comprender que puede cambiar su comportamiento, pero la perspectiva de cambiar la identidad parece amenazadora o imposible a la mayoría. Alejarnos de las creencias esenciales acerca de quiénes somos nos produce el más intenso dolor, y algunas personas llegan hasta el punto de entregar la vida con tal de preservar esas creencias. Eso quedó dramáticamente ilustrado en la obra maestra de Victor Hugo, Los miserables. Cuando el héroe Jean Valjean es liberado de prisión, se siente frustrado y solo. Aunque durante los muchos años que ha pasado bajo la custodia de la policía francesa nunca ha aceptado su condición de «criminal» (sólo había robado una hogaza de pan para alimentar a su familia que se moría de hambre, y fue sentenciado por ello a muchos años de trabajos forzados), una vez liberado descubre que no puede conseguir una sola jornada de trabajo honrado. La gente se mofa de él y le rechaza debido a su estatus como ex convicto.

Finalmente, desesperado, empieza a aceptar la identidad que le ha impuesto la sociedad. Ahora es un criminal y empieza a actuar como tal. De hecho, cuando un sacerdote amable le acepta, le alimenta y le proporciona alojamiento para pasar la noche, cumple con su identidad criminal robando la humilde vajilla de plata de su benefactor. Cuando la policía detiene a Valjean durante una comprobación rutinaria, descubre no sólo que se trata de un ex convicto, sino que lleva encima las posesiones más valiosas del sacerdote, un delito castigado con toda una vida de trabajos forzados.

Valjean es conducido ante el sacerdote y, tras la exposición de los hechos, el cura insiste en que la plata fue un regalo y le recuerda a Valjean que ha olvidado los dos candelabros de plata que quedaban. Ante la posterior sorpresa de Valjean, el sacerdote transforma su generosa mentira en verdad y le despide con la plata para que inicie una nueva vida.

Valjean tiene que afrontar las acciones del sacerdote. ¿Por qué aquel hombre creyó en él? ¿Por qué no dejó que le prendieran y cargaran de cadenas? El sacerdote le había dicho que era su hermano, que Valjean ya no pertenecía al mal, que era un hombre honrado e hijo de Dios. Esta interrupción de pauta A gran escala cambia la identidad de Valjean. Rompe los documentos de la prisión, se traslada a otra ciudad y asume una nueva identidad. Al hacerlo, cambia todo su comportamiento. Se convierte en un líder y ayuda a los que viven en su comunidad.

No obstante, un policía, monsieur Javert, se impone la obligación de encontrar a Valjean y llevarle ante la justicia. «Él sabe» que Valjean es malvado y se define a sí mismo como alguien que presenta el mal ante la justicia. Cuando Javert lo descubre por fin, Valjean tiene la oportunidad de eliminar su Némesis, pero le salva magnánimamente la vida. Tras toda una vida de persecución, Javert descubre que Valjean es un buen hombre, quizás incluso

mejor que él mismo, y no puede afrontar entonces el potencial de darse cuenta de que quizá fue el la persona verdaderamente cruel y malvada. Como resultado de ello, se arroja a los rápidos del río Sena.

"Su suprema agonía fue la desaparición de la certidumbre y se sintió desarraigado... ¡OH, qué cosa tan terrible! ¡El hombre proyectil, sin saber ya cuál es su camino, y retrocediendo!"
VICTOR HUGO, Los miserables.

EN CUALQUIER CASO, ¿QUIÉN ES USTED?

¿Qué significa realmente todo esto? Puede parecer muy eso rico, a menos que empecemos a definirnos realmente. Así pues, tómese un momento para identificarse. ¿Quién es usted? Tenemos muchas formas de definirnos. Podemos describirnos por nuestras emociones (soy un amante, soy pacífico, intenso), por nuestras profesiones (soy abogado, médico, sacerdote), por nuestros títulos (soy vicepresidente ejecutivo), por nuestros ingresos (soy millonario), nuestros papeles (soy un padre, la mayor de cinco hijas), nuestros comportamientos (soy jugador), nuestras posesiones (propietario de panales de miel), nuestras metáforas (soy el rey de la colina, soy un hombre bajo en el palo del tótem), nuestras creencias espirituales (soy judío), nuestro aspecto (soy hermoso, soy feo, soy viejo), nuestros logros (soy la reina de belleza de 1960), nuestro pasado (soy un fracasado), e incluso por lo que no somos (yo no soy un cobarde).

La identidad que tienen nuestros amigos y compañeros tiende a afectamos igualmente. Eche un buen vistazo a sus amigos. Quiénes cree que son suele ser un reflejo de quién cree ser usted mismo. Si sus amigos son muy cariñosos y sensibles, hay una gran probabilidad de que sea usted del mismo modo, El marco temporal que utilice para definir su identidad también es muy poderoso. ¿Mira usted hacia su pasado, su presente o su futuro, para definir quién es en realidad? Hace años, mi presente y mi pasado no eran terriblemente excitantes, así que' fusioné conscientemente mi identidad con la visión que tenía acerca de lo que sabía terminaría por llegar a ser. No tenía por qué esperar; empecé a vivir como ese hombre ahora.

Al responder esta pregunta, es muy importante hallarse en el estado de ánimo adecuado. Necesita sentirse relajado, a salvo y curioso. Si sólo está repasando este libro, echándole un vistazo y leyendo rápidamente, o si hay muchas cosas que le distraen, no va a obtener las respuestas que necesita.

Así pues, respire profundamente, relájese y expulse el aire Deje que su mente sea curiosa, que no esté temerosa, ni preocupada, ni buscando la perfección ni nada en particular. Simplemente, pregúntese: « ¿Quién soy yo?». Escriba la respuesta y luego vuelva a preguntárselo. Cada vez que se lo pregunte, escriba aquello que surja en su mente, y continúe probando, más y más profundamente. Continúe probando hasta que encuentre la descripción de sí mismo que le convenza más. ¿Cómo se define a sí mismo? ¿Cuál es la esencia de quién es usted? ¿Qué metáforas utiliza para describirse a sí mismo? ¿Qué papeles interpreta?

A menudo, si no ha creado previamente ese estado de ánimo seguro y curioso, todos los temores y vacilaciones que experimente sobre la identidad le darán respuestas inadecuadas. A menudo, si plantea esta pregunta a alguien, de forma inesperada: « ¿Quién es usted?», sin haberle preparado antes ni permitido que se pusiera en el estado correcto, recibirá dos clases de respuestas:

1) Una mirada en blanco. Esta clase de pregunta hace que mucha gente entre en barrena porque jamás se han detenido a considerar seriamente cuál puede ser la respuesta.

2) Una respuesta superficial. Se trata de una primera técnica evasiva. Esta respuesta puede definirse como el «principio Popeye», en el que una persona insistirá en decir: «Soy lo que soy, y eso es todo lo que soy». Lo que descubro con frecuencia es que cuando se le hace una pregunta a alguien, sobre todo si es de tipo emocional, no contesta hasta que ha contestado un par de preguntas propias.

Primero, se preguntan: « ¿Puedo responder esta pregunta?» Si una persona no está segura de saber quién es, suele decir: «No lo sé», o bien ofrece la primera respuesta superficial q encuentra. A veces, la gente tiene miedo de plantear la pregunta por temor a darse cuenta de que le falta claridad en este aspecto crítico de su vida. La segunda pregunta que se plantea antes de contestar es: « ¿Qué me juego en esto? Si contesto la pregunta, ¿cómo me beneficiará personalmente?»

Permítame ofrecerle la respuesta a estas dos preguntas.

Primero, usted sabe quién es. Sí, puede encontrar la respuesta se toma un momento para buscarla ahora mismo. Pero tiene que confiar en permitir que la respuesta fluya, sea cual fuere, y tiene que anotarla. En segundo lugar, el beneficio de saber quién es consiste en la habilidad para configurar instantáneamente todos sus comportamientos.

Si se toma el tiempo para situarse en el estado de ánimo adecuado, se le ocurrirá...

Una respuesta reflexiva. Confío en que ésta sea la clase de respuesta que anda buscando ahora mismo.

"Pienso, luego existo."
RENÉ DESCARTES.

Tómese ahora mismo un momento para contestar una pregunta que se han planteado los filósofos de todos los tiempos, desde Sócrates a Sartre. Póngase en un estado de ánimo seguro y curioso, respire profundamente, relájese y conteste:

« ¿Quién soy yo?»

Yo soy...
____
____
____
____
____

Para ayudarle a definirse, recuerde que la identidad es simplemente lo que le distingue de todos los demás. He aquí un par de ejercicios que creo que disfrutará.

1) Si tuviera que mirar en el diccionario su nombre, ¿que diría? ¿Bastarían tres palabras para hacerlo o se necesitarían varias páginas de épica narrativa, o incluso todo un volumen?

Escriba ahora mismo la definición que encontraría si tuvieron que buscar su nombre en un diccionario.

Mi definición en el diccionario:

____

____

____

____

____

Tómese un momento y déjese impregnar por sus respuestas. Cuando esté preparado, pase al ejercicio siguiente.

2) Si tuviera que crear una tarjeta de identidad que representara quién es usted realmente, ¿qué pondría en ella, y qué dejaría fuera?

¿Incluiría una fotografía o no? ¿Incluiría sus datos estadísticos vitales? ¿Su descripción física? ¿Sus logros personales? ¿Sus emociones, creencias, afiliaciones, aspiraciones, lema, habilidades? Tómese un momento para describir qué habría en esa tarjeta de identidad y qué dejaría fuera para mostrar quién es usted en realidad.

Mi tarjeta de identidad

____

____

____

____

____

Ahora, eche un vistazo a lo que ha escrito, a las descripciones que ha hecho de su identidad; en esencia, a la historia de su vida. ¿Cómo se siente al respecto? Espero que se esté tomando un momento ahora mismo para apreciar realmente quién es, para sentir la más profunda emoción que procede del reconocimiento. Si se da cuenta de que su identidad le crea dolor, sepa que aquello que llama su identidad no es más que aquello con lo que usted haya decidido identificarse, y que eso es algo que puede usted cambiar en un momento. Tiene ese poder dentro de sí mismo, ahora. De hecho, tras observar cómo evolucionan las identidades, tendrá una oportunidad de expansionar la suya y, en consecuencia, toda su vida.

EVOLUCIÓN DE UNA IDENTIDAD

Una de mis amigas, una mujer llamada Debra, a quien todos los que la conocen consideran como aventurera y vibrante, compartió recientemente conmigo una historia sobre la transformación que había experimentado con su identidad. «Cuando estaba creciendo -me dijo-, yo ya era una blandengue. No estaba dispuesta a hacer nada físico o nada que tuviera el menor potencial para causarme daño.» Después de haber asistido a algunos de mis seminarios y de haber tenido nuevas experiencias (submarinismo, caminar por el fuego y paracaidismo), empezó a darse cuenta de que ella podía hacer esas cosas... si se obligaba a ello. Pero esas

referencias todavía no se hallaban organizadas en una nueva creencia acerca de quién es ella. Ahora, se veía simplemente como «una blandengue que se lanza en paracaídas». La transformación no se había producido todavía, pero se había puesto en marcha, sin que ella se diera cuenta. Dice que otras personas sentían envidia de sus logros y decían cosas como:

«Desearía tener el valor para hacer lo mismo que tú hiciste. ¡Eres tan aventurera!» Ella se sintió genuinamente sorprendida por sus comentarios, por la visión que tenían los otros de ella, el que la indujo a cuestionarse la visión que tenía de sí misma.

«Finalmente -dijo Debra-, empecé a vincular dolor con la idea de ser una blandengue. Sabía que esa creencia mía me estaba limitando, así que decidí que no era eso lo que quería seguir siendo.» No sólo eso, sino que durante todo ese tiempo su psique había estado luchando contra la incongruencia existente entre cómo la veían sus amigos y cómo percibía ella misma su propia identidad. Así que, cuando se le presentó otra oportunidad de lanzarse en paracaídas, la aprovechó para dar el salto desde la potencialidad hacia la actualidad, desde «lo que podría ser»a «lo que es». Habla llegado el momento de hacer avanzar su identidad «aventurera» desde la opinión hasta la convicción.

Mientras el avión se elevaba a los cuatro mil metros de altura, Debra observó a los miembros menos experimentados del equipo de paracaidismo, esforzándose por contener su temor y tratando de aparentar que se estaban divirtiendo. Ella pensó: «Así era yo antes, pero ahora ya no soy esa persona. ¡Hoy me voy a divertir!» Utilizó los temores de sus compañeros como contraste con la nueva persona en la que había decidido convertirse. Pensó: « ¡Así era como respondía yo antes!», y se quedó asombrada al darse cuenta de que había efectuado un cambio enorme. Ya no era una blandengue, sino una mujer realmente aventurera, poderosa, a punto de iniciar una nueva época de su vida.

Fue la primera en saltar del avión, y, mientras descendía se dejó envolver por una tremenda alegría, excitación y encanto.

Jamás había experimentado niveles tan intensos de pura energía física y de excitación. Uno de los elementos clave que pudo haberla empujado a dar ese paso final de adoptar instantáneamente su nueva identidad fue su profundo nivel de compromiso con establecer un ejemplo para los demás, en su papel de líder del equipo. Debra me dijo: «Es como lo que tú haces, Tony. Si llevaras a cabo todo un seminario dedicado a dejar atrás el temor y la limitación y luego te negaras a caminar sobre el fuego, eso no funcionaría. Tienes que hacer lo que dices».

La transformación de Debra fue completa. Obtuvo nuevas eferencias que empezaron a fragmentar su vieja identidad, comó la decisión de identificarse con mayores posibilidades, y cuando llegó el momento adecuado contrastó su nueva identidad con lo que ya no deseaba seguir siendo. Ése fue el apalancamiento final que necesitó para producir la transformación. Su evolución fue sencilla y, sin embargo, poderosa. Ahora, este cambio completo de identidad ejerce su impacto sobre sus hijos, su negocio, y todo aquello en lo que participa. En la actualidad, se ha convertido en una verdadera líder aventurera.



Naturalmente, siempre puede decidir redefinirse a sí mismo. Piense en la maravillosa imaginación que se apodera del corazón y el alma de cada niño. Un día es el Zorro, el vengador enmascarado; al día siguiente se ha convertido en Hércules, el héroe del Olimpo; y hoy puede ser el abuelo, su verdadero héroe de la vida real. Los cambios de identidad pueden constituir las experiencias más alegres, mágicas y liberadoras de la vida. ¿Por qué razón los adultos esperan con tanta expectación el carnaval? Estoy seguro de que una de las razones principales es porque esas fiestas nos dan permiso para salir de nosotros mismos y asumir un alter ego. Con esas nuevas identidades, podemos hacer cosas que normalmente no haríamos, podemos hacer cosas que deseamos hacer continuamente, pero que consideramos poco adecuadas con nuestra identidad.

La realidad es que podríamos hacerlo en cualquier día del año. Podríamos redefinirnos a nosotros mismos y por completo, o simplemente podríamos decidir dejar que aparezca nuestro «verdadero yo». Lo mismo que el Clark Kent de actitudes un tanto amaneradas, con sus gafas y su traje y corbata que revela por debajo al poderoso Superman, podemos descubrir Una identidad gigantesca que es mucho más que nuestros comportamientos, más que nuestro pasado, más que cualquier etiqueta que nos hayamos puesto a nosotros mismos.

EL PODER DE REINVENTARSE A SI MISMO

Y ahora, ¡expansionémonos!

Si su identidad no es todo aquello que usted desea que sea, hágala serlo. Empiece por dar los cuatro pasos siguientes para e inventarse a sí mismo.

1. Haga en este instante una lista "de todos los elementos de U identidad que desea tener. Al hacer la lista, deléitese con el poder que tiene ahora mismo para cambiar, simplemente decidiéndolo. ¿Quiénes son algunas de las personas que tienen las características que usted aspira a tener? ¿Pueden servirle como modelos a imitar? Imagínese fusionándose con esta nueva identidad. Imagínese cómo respiraría.

¿Cómo caminaría, hablaría, pensaría y sentiría?

Quién soy ahora (Mi visión expandida):

____

____

____

____

____

2. Si quisiera expandir realmente su identidad y su vida, entonces, decida ahora mismo quién desea ser. Anímese, vuelva a ser como un niño, y describa con detalle quién ha decidido ser hoy. Tómese ahora un momento para anotar su lista expandida.

____
____
____
____
____

3. Desarrolle ahora un plan de acción que pueda emprender y que le permita saber que está viviendo realmente con su nueva identidad. Al desarrollar este plan, preste una atención especial a los amigos que elige para pasar el tiempo. ¿Reforzarán o destruirán la identidad que se está creando?

____
____
____
____
____

No hay nada más agradable que ver a alguien expansionar su identidad. Una de las mayores alegrías que he experimentado en los años recientes ha sido observar la transformación de mi hijo mayor, Tyler, que pasó de ser un neófito interesado en volar en helicóptero conmigo a convertirse en un maestro piloto, y finalmente en piloto de helicópteros comerciales.

Qué cambio se produjo en su autoestima cuando empezó a darse cuenta de que se había convertido en uno de los pocos que hacen, en comparación con los muchos que hablan, que había conseguido dominar los cielos y crear para sí mismo la libertad ilimitada que pocos pueden confiar siquiera en experimentar.

4. El paso final consiste en comprometerse con su nueva identidad, dándola a conocer a todos aquellos que le rodean. Sin embargo, la presentación más importante tiene que hacérsela a sí mismo. Use su nueva etiqueta para describirse cada día que pase, y así se identificará con usted.

EL FUTURO DE SU IDENTIDAD

Incluso después de haber completado este ejercicio, querrá continuar perfilando su identidad, expandirla, o creando mejores reglas para ella. Vivimos en un mundo dinámico en el que nuestras identidades tienen que expandirse continuamente para disfrutar de una mayor calidad de vida. Necesita ser consciente de cosas que pueden influir en su identidad, observar si le capacitan o le limitan, y hacerse cargo del control de todo el proceso. Si no lo hace así, se convierte en un prisionero de su propio pasado. Siento curiosidad: ¿es usted ahora la misma persona que cuando tomó este libro en sus manos por primera vez?

Yo me estoy redefiniendo continuamente y la gente se asombra a menudo de mi nivel de confianza para perseguir nuevas aventuras. Con frecuencia me preguntan: « ¿Cómo has conseguido tantas cosas en tu vida?». Creo que una buena te de ello se debe a que miro las cosas de una forma diferente a como las mira la mayoría: mientras que la mayoría de la gente tiene que saberse competente antes de sentir confianza, yo decido sentir confianza, y eso me proporciona la sensación de certidumbre que necesito para persistir hasta que soy competente. Ésa es la razón por la que mi identidad no se ve limitada por mis referencias pasadas.

Si me preguntara usted quién soy hoy (¡Y puedo decidir cambiar mañana!), le diría que soy un creador de posibilidades, un instigador de alegría, un catalizador de crecimiento, un constructor de gente y un productor de pasión. No soy un motivador, ni un predicador, ni un gurú. Soy uno de los expertos del país en la psicología del cambio. Soy un entrenador, empresario, un esposo, padre, amante, amigo, actor, personalidad de la televisión, autor de un bestseler nacional, uno de los oradores de mayor impacto del país, cinturón negro, piloto de helicóptero, hombre de negocios a nivel internacional, experto en salud, abogado de los que no tienen hogar, filántropo, maestro, una persona que establece una diferencia, una fuerza para el bien, un curandero, un desafiador..., i Y un tipo divertido, animoso y humilde! Me identifico con los elementos más elevados de mí mismo, y considero esas facetas mías que todavía no son perfectas como una oportunidad para el crecimiento, antes que como defectos de mi carácter.

Usted y yo necesitamos ampliar nuestro punto de vista sobre quiénes somos. Necesitamos estar seguros de que las etiquetas que nos ponemos a nosotros mismos no constituyen límites, sino estímulos, que añadimos a todo aquello que ya hay de bueno dentro de nosotros mismos, porque aquello con lo que empecemos a identificarnos será aquello en lo que nos convirtamos. Ése es el poder de creer.

"Si todos hiciéramos las cosas que somos capaces de hacer,
nos asombraríamos literalmente a nosotros mismos."
THOMAS ALBA EDISON

Debido a mi compromiso con la ampliación constante de mi capacidad para apreciar todos los aspectos de la vida, siempre ando persiguiendo referencias únicas. Hace años, decidí visitar el depósito de cadáveres de Bellevue y experimenté una gran transformación vital. Acudí allí porque mi amigo el doctor Fred Covan, psicólogo jefe del hospital Bellevue de Nueva York, me convenció de que, para comprender la vida, hay que comprender antes la muerte. Becky y yo llegamos a su despacho con mucho recelo. Fred nos hizo sentar y nos advirtió que no dijéramos una sola palabra durante la experiencia. «Simplemente, dejad que suceda -nos dijo- Observad qué sentimientos surgen, y ya hablare de ellos más tarde sobre eso.»

Al no saber qué nos esperaba, seguimos nerviosos al médico y descendimos la escalera. Nos condujo a la sección de cuerpos no reclamados, donde la mayoría de los restos pertenecía a indigentes que vivían en la calle. Al tirar del primer cajón metálico y correr -la cremallera de la bolsa de plástico, sentí un repentino estremecimiento que me recorría el cuerpo. Allí estaba esta «persona», conmigo, a pesar de lo cual me sentí Inmediatamente impresionado por la sensación de vaciedad. Becky se conmocionó cuando creyó observar que el cuerpo se movía. Más tarde, Fred señaló que la experiencia de Becky era bastante habitual, y que todos pasamos un momento difícil al estar junto a cuerpos que no se mueven, que se hallan desprovistos del pulso de la vida.

A medida que fue abriendo cada uno de los cajones, la emoción me volvió a embargar: aquí no hay nadie. El cuerpo está aquí, pero no hay ninguna persona. Momentos después de la muerte, estas personas pesaban lo mismo que cuando aún ataban con vida, pero lo que eran, la

esencia de quiénes eran, realmente ya no estaba allí. No somos nuestros cuerpos. Cuando fallecemos, no cabe la menor duda de que lo que falta es lo intangible, la identidad sin peso, esa esencia de la vida que algunos llaman espíritu. Creo que es igualmente importante recordar, mientras aún estamos con vida, que no somos nuestros cuerpos. Tampoco somos nuestro pasado, ni nuestros comportamientos del momento.

Esta experiencia me aportó una increíble sensación de gratitud por el bendito regalo de la vida. De repente, pensaba en personas que tenían grandes desafíos físicos y me decía: «Vaya, sí que parecen saludables». No hay nada como un pequeño contraste para recordar lo afortunados que somos.

Recientemente, mis sentimientos encontraron palabras cuando tuve la oportunidad de visitar al autor Wayne Dyer. Ese día, dijo algo que tipifica mis sentimientos. Me dijo: «No somos seres humanos que estamos teniendo una experiencia espiritual. Somos seres espirituales que estamos teniendo una experiencia humana». Nuestra identidad es la piedra angular de esa experiencia. Creo que nuestra verdadera identidad es algo indefinible y mucho mayor que cualquier cosa que podamos describir. Somos alma; somos espíritu. Recordar quiénes somos realmente, lo sitúa todo en su debida perspectiva, ¿verdad? Una vez que actuemos con el conocimiento de que somos seres espirituales, ya no nos dejaremos atrapar por todos los pequeños juegos que nos separan los unos de los otros.

Todos sabemos, con una profunda convicción, que nos hallamos verdaderamente conectados con toda la creación.

"Cada uno de nosotros inevitable; cada uno de nosotros ilimitado; cada uno de nosotros con su derecho sobre la Tierra; cada uno de nosotros con el permiso de los significados eternos de la Tierra; cada uno de nosotros aquí, tan divinamente como cualquiera que pueda estar aquí."

WALT WHITMAN

La próxima vez que se vea así mismo diciéndose: «Jamás podría hacer eso» o «Ese no soy yo», tómese un momento para considerar el impacto de lo que está diciendo. ¿Ha limitado su concepto de sí mismo? En tal caso, aproveche todas las oportunidades que se le presenten para expandir su identidad. Póngase a hacer esas cosas que no se cree capaz de hacer, y utilice sus nuevas acciones como una referencia que le proporcione una sensación de certidumbre de que es más de lo que cree ser.

Empiece a preguntarse a sí mismo: « ¿Qué más puedo ser? ¿Qué más seré? ¿En qué me estoy convirtiendo ahora?» Piense en su lista de valores y de sueños, y comprométase a que independientemente de las circunstancias, «actuaré con firmeza como una persona que ya está logrando esos objetivos. Respiraré de ese modo. Me moveré de ese modo. Responderé a los demás de ese modo. Trataré a la gente con la clase de dignidad, respeto, compasión y amor con que lo haría esa persona». Si decidimos pensar, sentir y actuar como la clase de persona que deseamos ser, nos convertiremos en esa persona. No nos estaremos comportando simplemente «como» esa persona; sino que seremos esa persona.

Ahora se encuentra usted ante una encrucijada. Ésta es su oportunidad para tomar la decisión más importante que podrá tomar jamás. Olvide su pasado. ¿Quién es usted ahora? ¿Quién ha decidido que es realmente ahora? No piense en quién ha sido. ¿Quién es ahora mismo? ¿En quién ha decidido convertirse? Tome esta decisión conscientemente. Tómela con cuidado, poderosamente.

Al abandonar ahora nuestro estudio del sistema maestro, recuerde esto: no tiene que hacer todos los cambios de que hemos hablado aquí para transformar la calidad de su vida. Si cambia uno solo de los cinco ámbitos del sistema, toda su vida habrá cambiado. Un cambio en sus preguntas habituales cambiará, por sí solo, su enfoque, y por lo tanto su vida. Introducir

cambios en su jerarquía de valores cambiará inmediatamente la dirección de su vida. Cultivar los estados de ánimo poderosos y llenos de recursos cambiará su forma de pensar y de sentir. Eso, por sí solo, podría cambiar su identidad. También podría hacerlo cambiando algunas de sus creencias globales. Perseguir referencias adicionales le proporcionará los materiales brutos para acumular una nueva experiencia acerca de quién es usted. Y, desde luego, decidir expandir su identidad puede transformarlo virtualmente todo.

Sé que querrá volver a estas páginas una y otra vez a lo largo de su vida, a medida que empiece a reinventarse a sí mismo y a definir quién desea ser realmente frente a quién ha sido en el pasado. ¡Sea juguetón! ¡Diviértase! Descubra la aventura que se experimenta con la sensación, siempre en expansión, de que a cada día que pasa con vida es usted algo más.

Y ahora divirtámonos un poco empezando un desafío de siete días en el que cada día le plantearé un breve ejercicio para usar lo que ha estado aprendiendo, y le daré una oportunidad para empezar a recoger las recompensas de algunas de las estrategias y herramientas a las que se ha visto expuesto. Empecemos los siete días con...

TERCERA PARTE

LOS SIETE DÍAS PARA CONFIGURAR SU VIDA

___19___

Destino emocional:
El único éxito verdadero.

PRIMER DIA:

Su fin: *tomar el control de sus emociones firmes y empezar a reconfigurar consciente y deliberadamente su experiencia cotidiana de la vida.*

NO HAY verdadero éxito sin éxito emocional. A pesar de ello, de las más de tres mil emociones que podemos describir con palabras, la persona media sólo experimenta aproximadamente una docena de emociones diferentes en el curso de una semana normal. Debemos recordar que eso no refleja nuestra capacidad emocional, sino más bien las limitaciones de nuestras pautas presentes de enfoque y fisiología.



A lo largo de este libro, hemos estudiado continuamente el dominio de la emoción, y ha desarrollado usted un amplio espectro de herramientas para cambiar enérgica y rápidamente cualquier emoción que desee. Ahora se da cuenta de que cambiar cómo se siente es la motivación que se encuentra detrás de prácticamente todos sus comportamientos. Así pues, ha llegado el momento de que desarrolle un plan pro activo para Afrontar las pautas emocionales negativas que experimentaba habitualmente. Es igualmente importante darse a sí mismo regalo de expandir la cantidad y calidad de tiempo que se pasan los estados emocionales positivos. El arsenal de habilidades de que dispone para cambiar sus estados emocionales es el siguiente:

- Fisiología.
- Preguntas.
- Vocabulario transformacional.

- Condicionamiento neuroasociativo.
- Futuro convincente.
- Reglas. Identidad.
- Enfoque.
- Submodalidades.
- Metáforas.
- Creencias.
- Valores.
- Referencias.

El propósito del ejercicio de hoy consiste simplemente en hacerle ser consciente de sus pautas emocionales actuales y conseguir que utilice tantas habilidades de las descritas anteriormente como sea necesario para garantizar que configura diariamente su propio destino emocional.

"Ver es creer, pero sentir es la verdad."
THOMAS FULLER, M. D.

1. Anote todas las emociones que experimente en una semana normal.
2. Anote los acontecimientos o situaciones que utiliza para poner en marcha esas emociones.
3. Imagine un antídoto para cada emoción negativa, y emplee una de las herramientas adecuadas para responder a la señal para la acción. ¿Necesita cambiar las palabras que usara describir esta experiencia? ¿Necesita cambiar lo que cree sobre este estado emocional? ¿Necesita plantearse una nueva pegunta? Asegúrese de enfocar con firmeza la atención sobre soluciones, en lugar de hacerlo sobre los problemas.

Comprométase durante todo este día a sustituir la emoción antigua y limitadora con una emoción nueva y capacitadora, y condicione esta nueva pauta hasta que sea sólida. Con nuestras emociones bien dominadas, mañana empezaremos a dominar nuestro...

___20___

Destino físico: Prisión de dolor o palacio de placer.

SEGUNDO DIA:

Su fin: *del mismo modo que ha aprendido a condicionar su sistema nervioso para producir los comportamientos que le proporcionarán los resultados que desea, el destino físico que experimenta depende de cómo condicione usted su metabolismo y músculos para producir los niveles de energía y agilidad que desea.*

SU OBJETIVO CONSISTÍA en superar un récord mundial. Había estado corriendo, durante once días seguidos, veintiuna horas diarias, y durmiendo apenas tres horas por la noche. El desafío mental era casi tan grande como el físico: tenía que viajar desde el mundo cotidiano en el que había vivido durante toda su vida a otro mundo en el que su objetivo fundamental era el paso siguiente. Dedicó años de entrenamiento no sólo a su cuerpo, sino también a su mente. ¿Su objetivo? Demostrar el potencial físico ilimitado que yace encerrado en cada uno de nosotros. Al romper el récord anterior de recorrer más de mil quinientos kilómetros en once días y diecinueve horas, a una media de ciento veintiséis kilómetros diarios, Stu Mittleman demostró que, al comprender cómo condicionar la mente y el cuerpo, se pueden producir resultados que se hallan mucho más allá de lo que la sociedad considera como posible. Ha demostrado con su ejemplo que la capacidad humana es increíble y que podemos adaptamos a cualquier cosa si nos planteamos las exigencias correctas a nosotros mismos que una forma gradualmente incrementada. El propósito de este capítulo consiste en compartir con usted los secretos fundamentales que capacitaron a Stu Mittleman para entrenarse y conseguir esa tarea sin parangón.

Durante años, he seguido a aquellos que he considerado como los maestros en sus ámbitos de capacitación experta, y la agilidad física y la salud han sido unos de los aspectos más importantes en mi vida durante más de una década. Cuando empecé a investigar por primera vez en este ámbito, me sentí confundido por la gran cantidad de puntos de vista conflictivos expresados por expertos, supuestamente también calificados como otros. Así pues, para seguir adelante a través de este dédalo de opiniones diversas, mi criterio fundamental consistió en fijarme en los resultados. Aquellos que produjeran resultados de calidad serían los que imitaría y de los que aprendería. Del mismo modo que lo había pasado mal en el ámbito psicológico al dar crédito a un médico que aconsejaba. a sus pacientes sobre la salud, pero que tenía veinte kilos de más, también me cuestioné la validez de los llamados expertos en agilidad que parecían agotados, mostraban una gran cantidad de males y unos bajos niveles de energía.

La primera vez que oí hablar de Stu Mittleman y sus logros, me sentí fascinado, sobre todo cuando seguí escuchando todos los que habían sido testigos de su extraordinaria hazaña, y que aseguraban que parecía sentirse mejor al final de su carrera de mil quinientos kilómetros que cuando había partido de la línea de salida. No había sufrido ninguna herida, ni siquiera le habían salido ampollas. ¿Qué le dio la increíble capacidad para forzar su cuerpo hasta sus límites y maximizar su potencial sin causarle daño alguno?

No cabe la menor duda de que Stu se hallaba bien preparado para esta carrera. Se ha licenciado en psicología deportiva, sociología y psicología social, y prepara una tesis en

fisiología del ejercicio en la Universidad de Columbia. Pero el conocimiento que demostró ser más valioso para él fue la enseñanza de que la salud y el buen estado físico no son lo mismo. Se trata de una distinción que no ha hecho Jim Fixx, el autor de un famoso libro sobre correr. Él se hallaba indudablemente en buen estado físico, pero no estaba sano.

El hecho de que la mayoría de los individuos no logre captar la diferencia entre un buen estado físico y la salud, es lo que les lleva a experimentar la frustración de trabajar religiosamente y, a pesar de todo, seguir teniendo ese par de kilos de más alrededor de la cintura. ¿Recuerda la incapacidad adquirida? Pues mucho peor es la situación de quienes convierten el ejercicio en el aspecto central de sus vidas y creen que sus acciones les están haciendo ser más sanos, cuando, en realidad, a cada día que pasa avanzan un paso más hacia la fatiga, la enfermedad y el cataclismo emocional.

¿Qué quiero decir exactamente al referirme a la diferencia entre salud y buen estado físico? Este último es «la habilidad física para realizar actividades atléticas». La salud, sin embargo, se define como «el estado en el que funcionan de forma óptima todos los sistemas del cuerpo: nervioso, muscular, esquelético, circulatorio, digestivo, linfático, hormonal, etcétera». La mayoría de la gente cree que el buen estado físico implica tener salud, pero la verdad es que no van necesariamente unidos de la mano. Es ideal tener ambas cosas: salud y buen estado físico, pero, al situar la salud en primer término, siempre disfrutará de tremendos beneficios en su vida. Si alcanza el buen estado físico a expensas de la salud, es posible que no viva lo suficiente como para disfrutar de su físico espectacular.

El equilibrio óptimo de salud y buen estado físico se alcanza mediante el entrenamiento de su metabolismo. Del mismo modo que entrenamos nuestras mentes y músculos, Stu y uno de sus entrenadores, el doctor Philip Maffetone, han demostrado que también podemos entrenar nuestro metabolismo, Los resultados logrados por Stu así lo demuestra n definitivamente: mientras se hallaba corriendo los mil quinientos kilómetros, debería haber «alcanzado el límite». Sin embargo, nunca lo experimentó así, a pesar de correr ciento veintiséis kilómetros diarios. Comprender las sencillas pero profundas distinciones que utilizó Stu puede cambiar no sólo su aspecto, sino también su nivel de energía, la calidad de su vida y, en último término, el destino físico que ponga en movimiento.

La mayor diferencia entre salud y buen estado físico procede de la comprensión de la distinción entre ejercicio aeróbico y anaeróbico, entre resistencia y potencia. Aeróbico significa, literalmente, «con oxígeno», y se refiere al ejercicio moderado sostenido durante un período de tiempo. Su sistema aeróbico es su sistema para la resistencia, y comprende el corazón, los pulmones, los vasos sanguíneos y los músculos aeróbicos. Al activar el sistema aeróbico, con una dieta y un ejercicio adecuados, se quema grasa como combustible fundamental.

Por el otro lado, anaeróbico significa, literalmente, «sin oxígeno», y se refiere a ejercicios que producen cortos arranques de potencia. El ejercicio anaeróbico quema glucógeno como combustible fundamental, y hace que el cuerpo almacene grasa. La genética juega un papel en la habilidad del cuerpo para quemar grasa y, de hecho, algunas personas nacen con un sistema altamente aeróbico ya en funcionamiento. Se trata de las personas a las que envidiamos y que parecen capaces de comer cualquier cosa sin aumentar de peso.

La mayoría de los tipos de ejercicio pueden ser aeróbicos o anaeróbicos. El nivel de intensidad determina si se está utilizando el sistema aeróbico o anaeróbico. Caminar, correr, saltar, montar en bicicleta, nadar, bailar, etcétera, pueden proporcionar cualquiera de ambos beneficios. Los latidos bajos del corazón hacen que estas actividades sean aeróbicas, mientras que si son altos se trata de actividades anaeróbicos... Habitualmente, el tenis, el frontón, el baloncesto y otros deportes similares son anaeróbicos.

Actualmente, la mayoría de los estadounidenses sigue un estilo de vida que les hace vivir en un estado constantemente anaeróbico, inundados de estrés y exigencias, además de la forma en que eligen hacer ejercicio. Como resultado de ello, entrenan su metabolismo para que sea continuamente anaeróbico, es decir, a quemar glucógeno como fuente fundamental de energía. Cuando los niveles de glucógeno son excesivamente bajos, el metabolismo entrenado anaerobicamente utiliza el azúcar de la sangre como su segunda fuente principal de combustible. Eso perturba inmediatamente el nivel de salud y de vitalidad.

Cuando las exigencias anaeróbicos le roban al cuerpo el azúcar de la sangre que podría estar utilizándose para otras tareas, los efectos negativos empiezan a sentirse inmediatamente. Como el sistema nervioso demanda el uso de hasta las dos terceras partes del azúcar de la sangre, el déficit creado por el ejercicio anaeróbico puede causar problemas neuromusculares como dolores de cabeza o desorientación. He aquí una lista de algunos de los síntomas relacionados directamente con el entrenamiento anaeróbico excesivo de su metabolismo: fatiga, heridas recurrentes en el ejercicio, pautas de bajo contenido de azúcar en sangre, depresión y ansiedad, problemas de metabolismo de las grasas, síndrome premenstrual, problemas circulatorios o articulaciones rígidas.

Vivimos en una sociedad que es excesivamente anaeróbico y deficientemente aeróbica, lo que impacta negativamente sobre la calidad de la salud en toda la nación. En la sociedad moderna industrializada la gente es físicamente menos activa. Hace apenas unas décadas, la mayoría de la gente realizaba sus tareas diarias de una forma física. Hoy, sin embargo, hemos diseñado exigencias activas para nuestros cuerpos, con objeto de sustituir la actividad que ya no crea nuestra vida cotidiana. A esa actividad forzada le llamamos ejercicio. Desgraciadamente, muchas personas con intenciones positivas, incluyendo los atletas capacitados, se hacen menos sanos con el ejercicio. Impulsados por el afán de producir los mejores resultados en el período de tiempo más corto, la mayoría de nosotros crea un equilibrio inadecuado entre salud y buen estado físico, y sufre las consecuencias.

La solución, sin embargo, es sencilla. El secreto de Stu Mittleman consiste en haber comprendido que la salud y la buena forma física deben ir unidas. Según el doctor Maffetone, eso se consigue comprendiendo que:

> ... todos los programas de ejercicios exigen empezar por construir una base aeróbica, un período de tiempo durante el que todo el programa de ejercicios se base exclusivamente en actividad aeróbica, sin ningún ejercicio anaeróbico. Este período base debe durar desde un mínimo de dos a un máximo de unos ocho meses, durante el cual se desarrolla y pone en forma el sistema aeróbico. A ello siguen los ejercicios anaeróbicos, una, dos o incluso tres veces por semana. El desarrollo adecuado del sistema aeróbico no sólo le permitirá ser un mejor atleta, sino que también quemará la grasa extra de sus caderas, mejorará su sistema inmunológico, le aportará más energía y la mantendrá relativamente libre de heridas. En otras palabras, es una forma de crear su salud y buena forma física total mediante el adecuado condicionamiento de su metabolismo para el entrenamiento aeróbico y, cuando sea apropiado, para el anaeróbico.

Al crear una base aeróbica, también habrá creado una tremenda cantidad de energía y resistencia. Recuerde que al expandir su capacidad aeróbica está expandiendo la capacidad de su cuerpo para transportar oxígeno (la fuente de energía y salud) a cada uno de los órganos y sistemas del cuerpo.

El problema es que la mayoría de la gente trata de sobre pasar su ritmo cardiaco ideal, y se pasa todo el tiempo realizando ejercicios en un estado anaeróbico. Si no se ha creado todavía una base aeróbica, recuerde que todos los ejercicios anaeróbicos que haga serán a expensas de la resistencia. Mucha gente, a partir de un deseo de disciplinarse para conseguir una buena forma física, trata de hacer ejercicio hasta alcanzar su ritmo cardiaco máximo. Tradicionalmente, la fórmula para averiguar el ritmo cardiaco máximo es restar su edad de 220.

Para una persona de treinta años, eso significa alcanzar 190 pulsaciones. Sin lugar a dudas, hacer ejercicios con esta intensidad y durante largos períodos de tiempo es una de las cosas más destructivas que puede hacerle a su cuerpo; es posible que eso le ponga en «buena forma», pero lo hará a costa de su salud.

Y, a propósito, ¿se imagina quién fue culpable de eso mismo durante varios años? Yo me impuse «alcanzar» el ritmo cardiaco máximo: saltaba sobre la cinta sin fin, la ponía a toda velocidad y corría así durante veinte minutos. O, después de no haber corrido durante varias semanas, salía y hacía ocho kilómetros sin precalentamiento alguno. Después, no podía andar durante varios días, pero estaba convencido de que, por medio de esta disciplina de «no hay ganancia sin dolor», aumentaba mi salud. Lo único que hacía, en realidad, era establecer una relación de amor-odio con respecto al ejercicio. Mis asociaciones mezcladas de dolor y placer me hicieron renunciar a él todo lo que me permitió mi conciencia, para luego tratar de recuperar todo el tiempo perdido en una sola sesión.

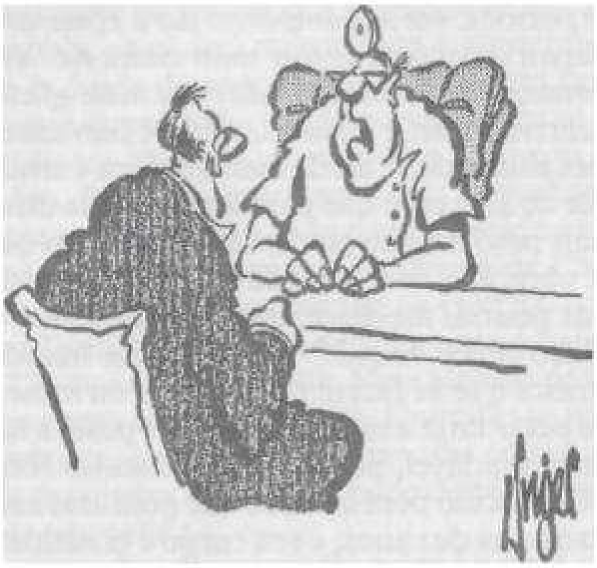
Desde centonces he aprendido que, cuando se empieza a trabajar a un ritmo que le sitúa a uno inmediatamente en su capacidad anaeróbico, puede producirse algo muy peligroso. Para suministrar la demanda inmediata de sangre que exige un ejercicio anaeróbico para los músculos que más lo necesitan, el cuerpo extrae sangre de órganos críticos, como el hígado y los riñones. Como resultado de ello, estos órganos pierden una gran cantidad de oxígeno, lo que perturba de modo significativo su vitalidad y salud. Hacer esto de forma continua tiene como resultado una debilidad, daño o destrucción de estos órganos.

La clave consiste en entrenar su metabolismo para que funcione de forma aeróbica. Su cuerpo no quemará grasa a menos que lo entrene específicamente para que lo haga así. Por lo tanto, si desea perder esa capa persistente de grasa que le rodea el vientre, debe entrenar a su cuerpo a quemar grasa, no azúcar. Recuerde que tanto el criterio de Stu como el de phill para la función aeróbica es quemar grasa. Uno de los mayores beneficios del ejercicio aeróbico es que previene el atascamiento de las arterias que provoca el ataque cardiaco, una de principales causas de muerte en nuestra sociedad (responsable de la muerte de una de cada dos personas). Para distinciones adicionales sobre la dieta, léase el capítulo «Energía: el combustible de la excelencia», en mi primer libro, Poder sin límites.

Algunos individuos, en su celo por eliminar toda la grasa de su dieta, inducen a su cuerpo a entrar en un estado de «emergencia» en el que empieza a almacenar grasa incluso con mayor eficiencia. Cometen el error de dejarse morir de hambre, y cuando regresan inevitablemente a las viejas pautas de alimentación, almacenan incluso más grasa con la misma cantidad de alimentos que habían comido antes de la dieta, ¡y terminan por ganar más peso del que habían perdido! Ésa es la razón por la que nuestra cultura se halla tan obsesionada por perder «esos cinco kilos de más».

Cuando la gente me dice que quiere perder cinco kilos, le pregunto: « ¿Cinco kilos de qué?» En la mayoría de las ocasiones realiza ejercicios de tal forma que lo que está perdiendo es agua o músculo, pero no grasa. Puede usted pesar hoy la misma cantidad que hace diez años, pero ser mucho menos saludable porque su músculo se ha visto sustituido por grasa. El músculo pesa más que la grasa, de modo que, si pesa ahora lo mismo que hace diez años y su cuerpo tiene más grasa, ¡se encuentra con un grave problema!

Aunque es cierto que deseamos limitar nuestra ingesta de grasa para que no sea excesiva (del 20 al 30 por ciento de nuestra ingesta calórica), nada puede compararse con el ejercicio aeróbico para entrenar su metabolismo a quemar grasa. No existe un porcentaje «correcto» de ingesta de grasa para todos los individuos. Eso depende de cómo se metabolicen las grasas que se ingieren. (Hay en fisiología un principio denominado la ley de la acción masiva que gobierna la forma que tiene su cuerpo de utilizar el combustible que usted le aporta. Si aporta a su cuerpo una cantidad suficiente de grasa, la utilizará como combustible; si hace que su cuerpo pase hambre de grasa, la almacenará. En otras palabras, su cuerpo usará aquello con lo que usted le alimente. Desde luego, esta ecuación queda incompleta sin el factor del ejercicio para quemar realmente la grasa que consume). ¿No le encantaría tener la misma capacidad que tanto envidia en los demás, en aquellos bendecidos con un metabolismo que quema grasa? ¡Puede hacerla! Todo es una cuestión de condicionamiento.



«Necesita hacer más ejercicio.
Vaya y tráigame una hamburguesa de queso con cebolla.»

¿Cómo entrenar su metabolismo para quemar la grasa de modo que tenga usted la energía, la resistencia y la vitalidad para poner en práctica todo lo que ha aprendido en este libro, y poder vivir la vida al máximo? En este sentid0, tengo buenas y malas noticias. Primero las buenas: puede conseguirlo dando unos pasos muy sencillos cada día. Ahora las malas: no podrá utilizar el tradicional método estadounidense de llenar la bañera, sacar el tapón y luchar contra la corriente. Tampoco logrará el truco conduciendo un coche de golf de hoyo en hoyo o arrojando el péndulo hasta el otro extremo. Las carreras rápidas son un ejercicio anaeróbico. Crean un déficit inmediato de oxigeno en las células y empiezan a entrenar a su metabolismo a quemar glucógeno y/o azúcar en la sangre; de ese modo, continúa almacenándose grasa.

El oxígeno es probablemente el elemento más importante para la salud. Cada día respiramos aproximadamente poco más de 11000 litros de aire para suministrar oxigeno a nuestros tejidos. Sin él, las células se debilitan y mueren. Existen en nuestro cuerpo aproximadamente 75 billones de células que nos proporcionan trifosfato de adenosina (T.F.A.), la energía básica para todo lo que hace el cuerpo, ya sea respirar, soñar, comer o hacer ejercicio. Para sobrevivir, las células tienen que disponer de oxigeno para quemar glucosa y crear T.F.A. para lograr un crecimiento continuado.

La cuestión es que uno no quiere agotar el oxigeno durante la práctica del ejercicio. Para saber si ha ido más allá de lo aeróbico para entrar en lo anaeróbico, he aquí una prueba sencilla: cuando esté realizando ejercicio, ¿puede hablar? (aeróbico), ¿o se ha quedado sin aliento? (anaeróbico). Su respiración debe ser firme y Audible, pero no trabajosa. ¿Cómo se siente cuando ha terminado? Si ha hecho ejercicio aeróbico, debería sentirse agradablemente cansado. Si ha hecho ejercicio anaeróbico, se sentirá definitivamente agotado. En una escala de 0 a 10, con 0 representando el mínimo ejercicio, y 10 la máxima intensidad, ¿cuál sería su puntuación? Si supera una puntuación de 7 ha pasado de lo aerórbico a lo anaeróbico; idealmente, debería evaluarse entre 6 y 7.

Aprovechar su capacidad aeróbica exige una forma de entrenamiento muy específica. En primer lugar, es aconsejable llevar puesto un monitor para controlar los latidos del corazón. Luego, hay que calentarse gradualmente, hasta alcanzar la zona óptima de entrenamiento aeróbico (Preste atención al calculo de los latidos ideales de su corazón que se explicara mas adelante).

Su calentamiento conseguirá por lo menos dos cosas:

1) Movilizará gradualmente los ácidos grasos almacenados en su cuerpo, haciéndolos pasar a la corriente sanguínea, por lo que así podrá utilizar su grasa, en lugar de su azúcar en sangre, que es vital. Este aspecto es fundamental. Si no realiza ejercicios de precalentamiento, puede estar haciendo ejercicio aeróbicamente, es decir, con oxigeno en las células, pero sin quemar grasa. Durante el precalentamiento debe alcanzar unos latidos cardiacos que sean el 50 por ciento del máximo utilizado en el método estándar de cálculo (véase nota a pie de página para el recuadro).

2) Impedirá que se produzcan calambres. Este período de precalentamiento debería durar unos quince minutos. Eso le permite a su cuerpo distribuir gradualmente la sangre por todas aquellas zonas que la necesiten, en lugar de derivarla inmediatamente de los órganos vitales, lo que constituye una distinción crítica para asegurarse de que sus ejercicios le aportan salud y buen estado físico, sin hacer daño alguno a su sistema.

En segundo lugar, haga ejercicio, dentro de la zona de entrenamiento aeróbica, durante por lo menos veinte minutos, aumentando idealmente hasta alcanzar entre treinta y cuarenta y cinco minutos.

La mejor forma de encontrar su ritmo cardiaco óptimo durante el entrenamiento consiste en aplicar la siguiente fórmula:

Cálculo de los latidos ideales de su corazón

180 menos su edad es igual a los latidos ideales del corazón, en los que puede hacer ejercicio aeróbicamente, antes de pasar a hacerlo anaerobicamente.

Si se está recuperando de alguna grave enfermedad, o está siendo medicado, reste diez puntos adicionales.

Si no ha realizado ejercicio anteriormente, o ha sufrido una herida, o ha descuidado su entrenamiento, o si contrae con frecuencia resfriados, reste cinco puntos.

Si lleva practicando ejercicio menos de dos años sin encontrar verdaderos problemas, y sólo ha sufrido un resfriado o gripe una o dos veces al año), mantenga igual la puntuación.

Si lleva practicando ejercicio más de dos años sin encontrar verdaderos problemas, al mismo tiempo que hace progresos en competición, sin sufrir heridas, añada cinco puntos.

Antes de iniciar cualquier programa de ejercicio físico, consulte con su médico.

** El cálculo tradicional para su zona de entrenamiento es: 220 menos su edad igual a los latidos máximos del corazón por 65% menos 85% igual a zona de entrenamiento. La fórmula citada anteriormente procede de Stu Mittleman y del doctor Phill Maffetone.*

En tercer lugar, tómese de doce a quince minutos para enfriarse apropiadamente, ya sea caminando o realizando cualquier otra forma de movimiento suave. De este modo, impide que la sangre se acumule en los músculos que han trabajado. Si después del ejercicio detiene bruscamente el movimiento, la sangre no tiene forma de regresar para ser debidamente limpiada, reoxigenada y redistribuida. Se queda en el músculo, congestionándolo y aumentando la toxicidad en la corriente sanguínea.

La gente se muestra a menudo remisa a comprometerse con un programa de ejercicios porque vincula demasiado dolor a él, ya sea el dolor físico o el de no disponer del tiempo suficiente. Pero, si lo intenta, hará dos descubrimientos agradables:

<u>1) le encantará trabajar de este modo porque produce placer y no dolor;</u>
<u>2) experimentará un nivel de vitalidad física como no había sentido antes.</u>

Si le preocupa la cantidad de tiempo que requiere, piense en otras formas de aprovechar su tiempo al máximo. Por ejemplo, durante el precalentamiento puede estar escuchando cintas grabadas, viendo las noticias en la televisión, haciéndose las preguntas de poder de la mañana o de la noche, leyendo sus tarjetas de jerarquías, de valores y reglas o hacer otros usos :productivos de su tiempo. Cuando le pregunté a Stu Mitdeman qué recomendaba él como programa de trabajo, sugirió empezar con por lo menos tres sesiones semanales, con quince minutos de precalentamiento, veinte minutos en la zona de entrenamiento aeróbica y quince minutos para el enfriamiento. Luego podía pasarse a sesiones más prolongadas, según conviniera.

¿Le estoy sugiriendo que el entrenamiento aeróbico es el único tipo de ejercicio que vale la pena hacer? Desde luego que no. El objetivo consiste en tener salud y estar en buena forma física; lo que queremos es aumentar la actuación al mismo tiempo que la resistencia. (Recuerde que en cualquier momento que trabaje a un ritmo anaeróbico, lo hace a expensas de su resistencia.) A medida que empieza a desarrollar su capacidad aeróbica, una vez que ha alcanzado una meseta (en algún momento durante su segundo a cuarto mes de ejercicio), puede obtener potencia añadiendo a su régimen algunos ejercicios anaeróbicos, como una serie de repeticiones rápidas con las pesas. Esto difiere de una persona a otra, y la mejor prueba consiste en escuchar lo que le indica su propio cuerpo. Si está corriendo por la playa y de repente le entran ganas de ponerse a saltar, ¡hágalo! Desarrolle la sabiduría del cuerpo; aprenda a observar la habilidad de su cuerpo para afrontar tareas físicas .cada vez más desafiantes.

De hecho, Stu nos asegura que podemos mantener y mejorar la resistencia incluso en nuestros años dorados. ¡No tenemos por qué ser frágiles en la vejez! La cronología no es el árbitro de nuestra salud, sino más bien el compromiso con un estilo de vida que la fomente. Aunque algunas personas nacen con una predisposición a quemar grasa, o se ven bendecidas con un regalo de velocidad o potencia, cualquiera puede alcanzar resistencia y vitalidad decidiendo condicional' conscientemente la química de su propio cuerpo.

"No estamos limitados por nuestra edad, sino que nos vemos liberados por ella"
STU MITTLEMAN

Lo más excitante de todo es que, como sucede con todas aquellas pautas que nos producen placer, el ejercicio puede convertirse en una adicción positiva. Por mucho que haya evitado usted el ejercicio hasta ahora, probablemente se sentirá mucho más atraído hacia él en cuanto descubra lo agradable que es funcionar adecuadamente. La investigación ha demostrado que, si practica ejercicio con regularidad durante un período de tiempo superior a los doce meses, formará esta adicción positiva durante toda la vida. Aunque se salga del camino durante un período de tiempo, siempre volverá a un régimen consistente de ejercicios durante el resto de su vida. Su cuerpo se sentirá atraído hacia el placer de la salud, hacia la elevación natural de su potencial físico. ¿Por qué? Porque habrá entrenado a su sistema nervioso condicionando su metabolismo a anhelar esta experiencia. Todos nos merecemos la vitalidad física que puede transformar la calidad de nuestras vidas. Su destino físico se halla íntimamente relacionado con sus destinos mental, emocional, financiero y de relaciones. De hecho, incluso determinará si tiene usted o no un destino.

LA FUENTE DE LA JUVENTUD

Uno de los tótems más innegablemente poderosos de nuestra cultura es la juventud y la vitalidad física. Piense en los hombres y mujeres ancianos que recobraron su vigor en la película Cocoon. Hay muchas personas que se lanzan a la caza y captura de lo que creen prolongará su «juventud», a pesar de que verdadera fuente de la juventud ya reside en ellos mismos. Se conoce como la hormona humana del crecimiento (HHC).

La HHC estimula el crecimiento de los tejidos, aumenta el no muscular y nos hace delgados, aumenta la flexibilidad, pesa los músculos, estimula el crecimiento de los huesos y sus órganos, y ayuda a mantener los tejidos, sanos. Desde el omento de nacer hasta aproximadamente la edad de treinta años, la HHC va siendo liberada de forma natural en la corriente sanguínea, aproximadamente una hora y media después e irse a dormir y también una vez antes de despertarse por la mañana. (Yo acabo de cumplir treinta y un años, de modo que yo no me rijo por este programa.) Con el transcurso del tiempo disminuyen los niveles elevados de HHC producida naturalmente. A la edad de sesenta años, aproximadamente el treinta por ciento de los hombres producen muy poca o ninguna cantidad de esta sustancia. Se conjetura que las mujeres continúan segregando hormona del crecimiento hasta edad avanzada, y ésa es una de las razones por las que viven más:

También recibimos fuertes descargas de HHC después de ejercicio pesado y/o después de haber sufrido una herida grave, porque la HHC es una sustancia curativa. En la actualidad se está sintetizando en los laboratorios, y está siendo n1inistrada a niños con enanismo, para estimular su crecimiento. Pero ¿cómo puede usted aumentar sus habilidades naturales para liberar HHC en su sistema? La única forma de liberarla instantánea y continuamente consiste en la práctica de un ejercicio explosivo. Eso significa realizar repeticiones de una actividad que pueda mantener sólo durante treinta y cinco a cuarenta y cinco segundos, como la práctica de la halterofilia. Las pruebas de laboratorio efectuadas en Miami, Florida, han producido resultados excitantes. Personas ya entradas en los sesenta, sin ningún tono muscular durante los últimos diez a quince años, están aprendiendo a levantar pesas y a crear una masa muscular equivalente a la de una persona de veintiún años, con los correspondientes niveles de energía.

¿Qué significa todo esto? Significa que puede usted ser tan fuerte a los setenta y ochenta años como lo fue a los veinte y a los treinta. No sólo puede seguir aumentando su factor de resistencia con ejercicios aeróbicos, como ya hemos visto, sino que también puede aumentar espectacularmente su potencia con prácticas breves y explosivas de ejercicios anaeróbicos, Recuerde simplemente el otro factor que interviene en la ecuación: dé a su cuerpo los nutrientes que necesita. Asegúrese do que no está envenenando su cuerpo con exceso de

azúcar, grasas, sales, carne. Todo esto representa una noticia estupenda, ya que a medida que nos acercamos al siglo XXI se calcula que hasta el 24 por ciento de la población estadounidense tendrá una edad superior a los sesenta y cinco años. Si nos hacemos cargo ahora del control sobre nuestros cuerpos, uno de cada cuatro estadounidenses no será una carga para la sociedad sino un miembro fuerte y vital de la misma, capaz de hacer contribuciones valiosas y de disfrutar al máximo de la vida.

"El cuerpo humano es la mejor imagen del alma."
LUDWIG .WITTGENSTEIN

Tarea de hoy:

1. Establecer la distinción entre buen estado físico y salud.
Eso es algo que ya ha hecho.
2. Decida tener salud. Confío en que eso también lo habrá decidido ya.
3. Sepa dónde está. ¿Se encuentra actualmente practicando ejercicios aeróbicos o anaeróbicos? ¿Está quemando grasa O glucógeno? Visite a alguien que pueda comprobarlo, o bien hágase las siguientes preguntas:

• ¿Se despierta por la mañana sintiéndose cansado?
• ¿Se siente hambriento después de haber practicado ejercicio?
• ¿Experimenta cambios bruscos de estado de ánimo después de haber practicado ejercicio?
• ¿Sigue teniendo esa misma capa de grasa, a pesar de sus esfuerzos más diligentes?

Si ha contestado afirmativamente a estas preguntas, lo más probable es que esté practicando los ejercicios anaerobicamente.

4. Adquiera un monitor portátil del ritmo cardiaco (puede costar entre 175 y 200 dólares). Será una de las mejores inversiones que pueda hacer.
5. Desarrolle un plan. Condicione su metabolismo para quemar grasa y producir niveles consistentes de energía, iniciando para ello un programa de diez días a base de ejercicios aeróbicos, según las líneas básicas explicadas anteriormente empiece inmediatamente.
6. Como parte de su desafío de diez días, si es que quiere ampliarlo, lea el capítulo «Energía: el combustible de la excelencia», en mi primer libro: Poder sin límites.
7. Decida convertir la práctica del ejercicio en parte de su entidad. Sólo mediante un compromiso con el ejercicio a largo plazo y permanente podemos obtener realmente los beneficios que la vida tiene que ofrecemos.

Y ahora elevémonos a un nivel superior aumentando la calidad de nuestro...

___21___

Destino de relaciones: El lugar para compartir y cuidar.

TERCER DÍA

Su fin: *aumente mensurablemente la calidad de sus relaciones personales y profundice su conexión emocional con las personas que más le importen, revisando los seis aspectos fundamentales de unas relaciones con éxito.*

EL ÉXITO NO sirve para nada si no tenemos a alguien con quien compartirlo; de hecho, nuestra emoción humana más deseada es la de la conexión con otras almas. A lo largo de este libro hemos hablado sobre el impacto de las relaciones para la configuración del carácter, los valores, las creencias y la calidad de nuestras vidas. El ejercicio de hoy está diseñado específicamente para recordamos los seis puntos clave que son valiosos en cualquier relación. Revisémoslos brevemente antes de indicarle la tarea para hoy.

1. Si no conoce los valores y las reglas de la persona con quien comparte una relación, debe prepararse para el dolor.

Las personas pueden amarse, pero si por la razón que sea rompen las reglas de alguien que les importe, se va a producir estrés y surgirán altercados en esta relación. Recuerde que todo altercado que haya tenido con otro ser humano ha consistido en un altercado sobre las reglas, y que cuando las personas se relacionan íntimamente es .inevitable que algunas de sus reglas choquen. Al conocer las reglas de una persona puede eliminar estos desafíos por adelantado, antes de que se produzcan.

2. Algunos de los mayores desafíos que pueden plantearse en unas relaciones proceden del hecho de que la mayoría de las personas establecen una relación para obtener algo: tratan de encontrar a alguien que vaya a hacerles sentirse bien. En realidad, la única forma de que una relación dure consiste en considerada como un lugar en el que se entra para dar, y no para recibir.

3. Al igual que cualquier otra cosa en la vida, para alimentar una relación hay que procurar y aportar ciertas cosas. En su relación existen ciertas señales de advertencia que le avisan de la necesidad de afrontar un problema inmediatamente antes de que se escape de la mano. En su libro Cómo hacer el amor: todo el tiempo, mi amiga la doctora Bárbara de Angelis Autora del famoso libro: Los secretos de los hombres que toda mujer debería saber, identifica cuatro fases perniciosas capaces de matar una relación. Al identificarlas, podemos intervenir de inmediato y eliminar problemas antes de que caigan en pautas destructivas capaces de amenazar la propia relación.

Fase uno, resistencia: la primera fase de desafíos en una relación es cuando se empieza a sentir resistencia. Prácticamente todas aquellas personas que se hayan visto involucradas en una relación han experimentado resistencia con respecto a algo que su compañero/a ha dicho o hecho. La resistencia se produce cuando se introduce una excepción o se siente molestia o un poco de separación con respecto a la otra persona. Quizás en una fiesta alguien cuenta un chiste que le molesta y desearía usted que no lo hubieran contado. El desafío, claro está, es que la mayoría de la gente no comunica cuándo experimenta una

sensación de resistencia y, como resultado de ello, esa emoción continúa creciendo hasta que se transforma en...

Fase dos, resentimiento: si no se maneja la resistencia, crece hasta convertirse en resentimiento. Ahora ya no se está simple mente molesto, sino enojado con la otra persona. Se empieza uno a separar de ella y a erigir una barrera emocional. El resentimiento destruye la emoción de la intimidad, y ésa es una pauta destructiva para una relación, algo que, si no se controla, no hará sino ir adquiriendo velocidad. Si no se transforma o comunica, se convierte en...

Fase tres, rechazo: es el punto en el que se ha acumulado tanto resentimiento, que uno se encuentra buscando formas de meterse con el otro, de atacarle verbal o no verbalmente. En esta fase, se empieza a ver todo lo que 'hace el otro como irritante o molesto. Es ahora cuando no sólo se producen las separaciones emocionales, sino también las físicas. Si se permite la continuación del rechazo, y para disminuir nuestro dolor, pasamos a...

Fase cuatro, represión: cuando uno se cansa de afrontar el enojo que procede de la fase de rechazo, se trata de reducir el dolor creando una especie de paralización emocional. Se evita sentir cualquier dolor, pero también se evitan la pasión y la excitación. Se trata de la fase más peligrosa de cualquier relación porque es el punto en que los amantes se convierten en simples compañeros de habitación; nadie sabe que la pareja tiene problema alguno, porque nunca se pelean, pero ya no queda entre ellos ninguna relación.

¿Cuál es la clave para impedir que se produzcan estas «cuatro R»? La respuesta es muy sencilla: comunicarse claramente con el otro. Asegurarse de que las propias reglas son conocidas por el otro y pueden ser satisfechas. Evitar sacar las cosas de quicio... ¡utilizar el vocabulario transformacional!

Hablar en términos de preferencias; en lugar de decir: « ¡No puedo soportar cuando haces eso!», decir: «Preferiría que en lugar de eso hicieras esto otro». Desarrollar interrupciones de pauta para impedir la clase de discusión en la que ni siquiera se puede recordar cuál es el verdadero motivo de la pelea, y sólo se tiene la impresión de que uno tiene que ganar.

4. Convierta sus relaciones en una de las prioridades principales en su vida, ya que de otro modo ocuparán un lugar secundario respecto a todas las demás cosas que son más urgentes y que le hayan ocurrido durante el día. Gradualmente, el nivel de intensidad y pasión emocional irá alejándose. Y no queremos perder el poder de nuestras relaciones simplemente porque nos hemos visto atrapados por la ley de la familiaridad, o hemos descuidado habituamos a la intensa excitación y pasión que sentimos por una persona.

5. Una de las pautas más importantes que Becky y yo descubrimos desde el principio, y que es crítica para hacer duraderas nuestras relaciones, consiste en enfocar cada día la atención en hacerlo mejor, en lugar de enfocarla en lo que podría suceder si terminara. Debemos recordar que aquello en lo que enfoquemos la atención será aquello que experimentaremos. Si nos fijamos constantemente en nuestro temor de que una relación pueda terminar, empezaremos a hacer inconscientemente cosas para sabotearla, para alejamos antes de que nos veamos demasiado involucrados y experimentemos resultados verdaderamente dolorosos.

Un corolario de este principio es que, si quiere hacer durar su relación, no amenace nunca, nunca, nunca, nunca la propia relación. En otras palabras, no diga jamás: «Si haces eso, me marcho». El simple hecho de hacer esa afirmación crea la posibilidad, y también induce un temor des estabilizador en los dos miembros de la pareja. Todas las parejas a las que he entrevistado, y que han tenido una larga relación, han convertido en una de sus reglas

el no cuestionarse si la relación duraría o no, ni amenazar con dejarla, independientemente de lo enfadados o dolidos que se sintieran. Recuerde la metáfora de la escuela de conducción, el coche patinando y la pared. Hay que enfocar la atención hacia donde se quiere ir en una relación, no hacia donde se teme llegar.

6. Vuelva a asociarse cada día a aquello que ama de esa persona con la que se halla relacionado. Refuerce sus sentimientos de conexión y **renueve sus sentimientos** de intimidad y atracción, haciéndose la pregunta: « ¿Cómo he podido tener la suerte de encontrarte en mi vida?» Asóciese por completo al privilegio de compartir su vida con esa persona; sienta el placer intensamente y vincúlelo de forma continua a su sistema nervioso. Comprométase en una búsqueda continua de nuevas formas de sorprenderse mutuamente. Si no lo hace así, aparecerá la habituación y terminará por pensar que la presencia del otro está garantizada. Así, encuentre y cree esos momentos especiales capaces de convertir su relación en un modelo a imitar, en algo que sea legendario.

"En un corazón lleno siempre hay espacio para todo,
mientras que en un corazón vacío no queda espacio para nada."
ANTONIO PORCHA.

Tarea de hoy:

1. Tómese el tiempo para hablar con su pareja y descubrir qué es lo más importante para cada uno en la relación. Cuáles son los valores más elevados en la relación conjunta y qué tiene que suceder para que ambos tengan la sensación de que esos valores se satisfacen.

2. Decida qué es más importante para usted: estar enamorado o tener razón. Si se encuentra alguna vez en la posición de insistir en que tiene razón, rompa esa pauta. Deténgase inmediatamente y vuelva más tarde a plantear la discusión, cuando se encuentre en mejor estado de ánimo para resolver los conflictos.

3. Desarrolle una interrupción de pauta con la que ambos puedan estar de acuerdo para usar en cuanto las cosas se calienten demasiado. De este modo, y sin que importe lo enloquecido que se sienta, puede sonreír y librarse del enojo, al menos por un momento. Para que resulte más fácil para ambos, utilice la interrupción de pauta más extraña o humorístico que pueda, convirtiéndola en una broma privada que puedo servirles a ambos como una especie de ancla personal.

4. Cuando sienta resistencia, comuníquela con palabras suaves, como:

«Sé que sólo se trata de mi idiosincrasia, pero lo cierto es que, cuando haces eso, me dan ganas de ponerme a picotear.

5. Planifique salidas nocturnas juntos, preferiblemente una vez a la semana, o como mínimo dos veces al mes. Procure sorprender a su pareja, llevándola a los lugares más románticos y haciendo las cosas más divertidas.

6. Asegúrese de recibir diariamente un buen beso húmedo de tres minutos.

¡Éstas son sus únicas tareas para hoy! Actúe de acuerdo con ellas y disfrute de ellas. Le prometo que las recompensas son inconmensurables. Para aseguramos de que podemos comprometemos con una mejora diaria e interminable, CANI, desarrollemos un plan del que pueda disfrutar, para crear su...

___22___

Destino financiero:
Pasos pequeños hacia una pequeña (o gran) fortuna.

CUARTO DÍA

Su fin: *hacerse cargo del control de su futuro financiero aprendiendo los cinco elementos fundamentales para establecer la riqueza.*

¡DINERO! ES UNO de los temas de mayor carga emocional de nuestras vidas. La mayoría de la gente está dispuesta a renunciar a cosas que son mucho más valiosas que el dinero con tal de obtener más de éste: se obligará a ir mucho más -allá de sus obligaciones pasadas, a renunciar a pasar el tiempo con su familia y sus amigos, e incluso a destruir su salud. El dinero es una fuente potente asociadiada en nuestra sociedad tanto con el dolor como con el placer. A menudo se utiliza para medir la diferencia en la calidad de nuestras vidas, para magnificar la separación entre los que lo tienen y los que no lo tienen.

Algunas personas tratan de relacionarse con el dinero cómo si no les importara, pero la presión financiera es algo que nos afecta a todos cada día de nuestras vidas. La falta de dinero, sobre todo para los ancianos, se traduce en una falta de recursos críticos. Para algunas personas, el dinero es como un misterio. Para otras, es la fuente de deseo, orgullo, envidia y hasta de desprecio. ¿De qué se trata, en realidad? ¿Es el hacedor de sueños o la raíz de todo mal? ¿Es una herramienta o un arma? ¿Una fuente de libertad, poder, seguridad? ¿O se trata simplemente de un medio para alcanzar un fin?

Intelectualmente, usted y yo sabemos que el dinero no es más que un medio de intercambio. Nos permite simplificar el proceso de crear, transferir y compartir valor dentro de una sociedad. Es una conveniencia que hemos creado juntos para permitirnos la libertad de especializarnos en el trabajo de nuestra vida, sin necesidad de preocuparnos sobre si nuestro trabajo parecerá digno de permuta a los demás.

Hemos aprendido a asociar algunas de nuestras emociones más debilitadoras a una escasez de este bien: ansiedad, frustración, temor, inseguridad, preocupación, enojo, humillación y el sentirnos abrumados, por citar sólo unas pocas. Tal y como se está observando ahora en la Europa oriental, los sistemas políticos han sido derribados por la presión asociada con la privación financiera. ¿Puede pensar en algún país, en alguna gran empresa, en la vida personal de alguien, que no se haya visto afectado por la experiencia de la tensión financiera?

Muchas personas cometen el error de pensar que todos los desafíos de sus vidas se disiparían si tuvieran dinero suficiente. Nada puede estar más lejos de la verdad. Ganar más dinero, raramente libera por sí mismo a la gente. También es igualmente ridículo decirse que una mayor libertad y dominio financiero no podría ofrecerle mayores oportunidades para expandirse, compartir y crear valor para sí mismo y para los demás.

Entonces, ¿por qué hay tanta gente que fracasa a la hora de alcanzar la abundancia financiera en una sociedad en la que nos vemos rodeados por oportunidades económicas? Vivimos en una sociedad donde la gente puede crear redes por valor de cientos de millones empezando apenas con una pequeña idea para construir una computadora, que se fabricó primero en un garaje. Nos hallamos rodeados por modelos de increíble posibilidad, de personas que saben cómo crear riqueza y conservarla. ¿Qué nos impide a nosotros crear riqueza? ¿Cómo puede ser que, viviendo en un país capitalista como Estados Unidos, donde

los antepasados murieron por conseguir el derecho a la vida, la libertad y la persecución de la felicidad, donde de la reforma económica fue uno de los grandes estímulos para lograr la independencia, que el 95 por ciento de la población estadounidense que alcanza los sesenta y cinco años de edad, después de toda una vida de trabajo, no sea capaz de mantenerse si no es con ayuda del gobierno o de la familia?

Al tratar de averiguar las claves para conseguir una riqueza duradera, he descubierto una cosa con claridad: crear riqueza es muy sencillo. Sin embargo, la mayoría de la gente nunca lo hace porque tiene agujeros en sus cimientos financieros. Se los encuentra en forma de valor interno y conflictos de creencias, así como en planes tan pobres que garantizan virtualmente el fracaso financiero. Este capítulo no le proporcionará todo aquello que necesita para saber cómo dominar su vida financiera. ¡Se necesitaría algo más que un capítulo para eso! Pero está diseñado para ofrecerle algunos principios sencillos y fundamentales que puede usar para hacerse cargo inmediatamente del control de este ámbito críticamente importante de su vida.

Empecemos por recordar el poder que tienen las creencias sobre el control de nuestros comportamientos. la razón más habitual por la que la gente no alcanza el éxito financiero es porque tiene asociaciones contradictorias acerca de lo que costaría tener dinero, así como acerca de lo que significaría tener un exceso de dinero, es decir, tener más de lo que se necesita para mantener su estilo de vida actual. Como ya hemos visto en el capítulo quinto, el cerebro sólo sabe lo que hacer cuando establece una clara asociación acerca de lo que necesita evitar y hacia lo que necesita moverse. En lo que se refiere al dinero, a menudo enviamos señales contradictorias, y por eso mismo obtenemos resultados contradictorios. Decimos que el dinero nos proporcionará libertad, una oportunidad de dar a quienes amamos, de hacer todas aquellas cosas con las que siempre hemos soñado, de liberar nuestro tiempo. Pero, al mismo tiempo, podemos creer que, para acumular una abundancia de dinero, tendremos que trabajar mucho más duro y emplear tanto tiempo, que probablemente seremos ya demasiado viejos y estaremos demasiado cansados como para disfrutarlo. O quizá creamos que, si tenemos un exceso de dinero, no seremos espirituales, o seremos juzgados por los demás o que alguien nos lo robará de todos modos; así, ¿para qué intentado?

Estas asociaciones negativas no se limitan a nosotros mismos. Algunas personas experimentan resentimiento con respecto a aquellas otras a quienes les van bien las cosas financieramente, y a menudo suponen que, si alguien ha ganado mucho dinero, tiene que haber hecho algo para aprovecharse de los demás. Si experimenta usted resentimiento con respecto a alguien que sea rico, ¿qué mensaje envía eso a su cerebro?

Probablemente, es algo así como: «Tener exceso de dinero es malo». Si abriga esos sentimientos para con los demás, está enseñando subconscientemente a su mente que también usted sería una «mala» persona si las cosas le fueran bien. Al experimentar resentimiento por el éxito de los demás se condiciona a evitar esa misma abundancia financiera que necesita y desea.

La segunda razón más habitual por la que mucha gente nunca domina el dinero es simplemente porque cree que se trata de algo muy complejo. Quiere que sea un «experto» el que lo haga. Aunque resulta muy valioso obtener entrenamiento por parte de un experto (que es la razón por la que hemos creado nuestra propia empresa financiera, Destiny Financial Services), todos tenemos que ser entrenados para comprender las consecuencias de nuestras decisiones financieras. Si usted depende exclusivamente de alguien más, siempre podrá hacerle responsable de lo que ocurra, sin que importe lo competente que sea esa persona. Pero si se hace cargo usted mismo de la responsabilidad de comprender sus finanzas, puede empezar a dirigir su propio destino.

En este libro, todo se basa en la idea de que tenemos el poder para comprender cómo funcionan nuestras mentes, cuerpos y emociones y que, debido a ello, tenemos la capacidad

para ejercer un gran medida de control sobre nuestros destinos. Nuestro mundo financiero no es diferente. Tenemos que comprenderlo y no sentimos limitados por creencias acerca de la complejidad de las finanzas. Una vez que comprenda usted los aspectos fundamentales, el dominio del dinero es una cuestión bastante sencilla. Así pues, la primera tarea que le voy a plantear para hacerse cargo del control de su mundo financiero consiste en utilizar el CAN (condicionamiento neuroasociativo) con objeto de condicionarse para alcanzar el éxito financiero. Asóciese claramente con .todas las grandes cosas que podría hacer por su familia, y la paz mental que experimentaría si dispusiera de verdadera abundancia económica.

La tercera gran creencia que impide a la gente alcanzar el éxito financiero y que crea una tremenda tensión es el concepto de la escasez. La mayoría de la gente cree vivir en un mundo en el que todo está limitado: sólo hay una cantidad limitada de tierra, de petróleo, de hogares de calidad, de oportunidades, de tiempo. Con esta filosofía de la vida, y para que usted pueda ganar, alguien más tiene que perder. Se trata de un juego en el que la suma final es igual a cero. Si cree eso, la única forma de alcanzar el éxito financiero consiste en seguir la actitud de los caballeros de industria de principios de 190q, y dominar el mercado de un producto en particular, de modo que obtenga el 95 por ciento de algo, mientras que todos los demás tengan que repartirse el cinco por ciento restante.

La verdad, sin embargo, es que dominar un producto escaso no garantiza una riqueza duradera. Paul Pilzer es un buen amigo mío, graduado por la Escuela de Ciencias Empresariales de Wharton, que se ha hecho bastante famoso gracias a su teoría económica de la alquimia. Recientemente, ha escrito un libro que recomiendo efusivamente, ya que su propio título refleja la creencia esencial y la evidencia de que dispone para apoyarla: vivimos en un ambiente rico en recursos, que él denomina riqueza ilimitada. Paul señala que nos encontramos en una época única de la historia humana, en la que la idea tradicional de obtener unos escasos recursos físicos ya no es el árbitro fundamental de la riqueza. En la actualidad, la tecnología determina el valor de un recurso físico y de cuáles son las reservas actuales que existen.

Cuando le entrevisté para mi revista de audio PowerTalk, Paul me ofreció un gran ejemplo para demostrar cómo el valor de los recursos y su disponibilidad se haya completamente controlado por la tecnología, por lo que es ésta la que determina el precio y el valor de cualquier producto o servicio. En la década de los años setenta, todos estábamos convencidos de que nos íbamos a quedar sin petróleo. En 1973, la gente se pasaba horas haciendo cola ante las gasolineras y, tras sofisticados análisis computarizados, los mejores expertos mundiales predijeron que en todo el mundo quedaban aproximadamente 700000 millones de barriles de crudo, lo que, teniendo en cuenta el actual índice de consumo, sólo duraría entre treinta y cinco y cuarenta años. Paul dijo que, si esos expertos hubieran tenido razón, las reservas de crudo se habrían reducido en 1988 a unos 500000 millones de barriles. Sin embargo, en 1987 teníamos casi un 30 por ciento más de lo que habíamos tenido quince años antes. En 1988, las estimaciones indicaban que teníamos unos 9000QO millones de barriles, contando sólo las reservas demostradas. En esa cifra no se incluían los casi dos billones de barriles adicionales que, según los investigadores, podrían aprovecharse gracias a los nuevos descubrimientos y técnicas de recuperación.

¿Qué produjo este cambio radical en la cantidad de petróleo disponible? Dos cosas: ciertamente, nuestra habilidad para encontrar petróleo se ha visto aumentada por la tecnología, y ésta también nos ha impulsado poderosamente para utilizar el petróleo de una manera mucho más eficiente. ¿Quién habría pensando, en 1973, que alguien podría aportar la idea de que se instalaran inyectores computarizados de combustible en prácticamente todos los coches fabricados en Estados Unidos, duplicando así la eficiencia del combustible en nuestros coches? Y, lo que es más importante, ese chip computarizado sólo cuesta 25 dólares y sustituye un carburador que valía trescientos.

En cuanto se desarrolló esa tecnología, se duplicó instantáneamente el suministro efectivo de gasolina y cambió la escasez relativa de petróleo de la noche a la mañana. De hecho, el precio actual del petróleo, ajustado por la inflación y basado en la distancia que se puede recorrer ahora con unos coches que aprovechan el combustible de modo más eficiente, le cuesta a usted menos dinero por kilómetro recorrido de lo que le ha costado en cualquier otro momento de la historia del automóvil. Además, vivimos en un mundo donde, en cuanto las compañías o los individuos empiezan a experimentar demasiado ahogo económico, buscan inmediatamente fuentes alternativas para producir los resultados que persiguen. Los científicos de todo el mundo están descubriendo alternativas al uso del petróleo para el funcionamiento de factorías, automóviles e incluso aviones.

Segun Paul, lo que les sucedió a los germanos Hunt de Texas constituye un poderoso ejemplo de que ya no funciona la antigua estrategia de dominar el mercado de algunos bienes. Cuando los Hunt intentaron hacerse cargo del control total del mercado de la plata, terminaron en bancarrota. ¿Por qué? Una de las grandes razones es porque el mayor consumidor de plata del mundo era la Kodak Corporation, que utilizaba la plata en el proceso de revelado. Motivada por el ahogo de unos precios incrementados, la Kodak empezó a encontrar formas alternativas de procesar las fotografías y, como resultado de ello, cada vez se necesitó menos plata. Instantáneamente, los precios de la plata se hundieron y los Hunt fueron barridos del mercado.

Ése es uno de los errores habituales cometidos por las personas más poderosas de la sociedad actual, que continúan operando utilizando la vieja fórmula de crear riqueza. Usted y yo necesitamos darnos cuenta de que el valor de cualquier cosa depende puramente de la tecnología, que es capaz de transformar un producto de desecho en un recurso valiosísimo. Al fin y al cabo, hubo épocas en las que tener petróleo en la propia tierra era una maldición, pero la tecnología lo convirtió en una fuente de riqueza. La verdadera riqueza, dice Paul, procede de la habilidad para practicar lo que él denomina «alquimia económica», que es la habilidad para tomar algo que tiene poco valor y convertirlo en algo con un valor significativa mente mayor. En los tiempos medievales, los que practicaban la alquimia trataban de convertir el plomo en oro. Fracasaron. Pero, al intentar el proceso, establecieron los cimientos de la ciencia de la química. Los ricos de hoy son verdaderos alquimistas modernos. Han aprendido a transformar algo común en algo precioso y han cosechado los resultados económicos que se derivan de la transformación. Si piensa en ello, ¿verdad que la magnífica velocidad de procesamiento de una computadora queda realmente reducida a basura? Al fin y al cabo, el silicio procede de la arena. Sin duda alguna, aquellos que han tomado las ideas (simples pensamientos) y las han convertido en productos y servicios, están practicando la alquimia. ¡Toda riqueza empieza en la mente!

La alquimia moderna ha sido la fuente del éxito financiero de las personas más ricas del mundo actual, tanto si se trata de Bill Gates, como de Ross Perot, Sam Walton o Steven Jobs. Todos esos individuos encontraron caminos para tomar cosas de valor oculto (ideas, información, sistemas) y organizarlas de una forma que permitiera a más gente usarlas. Al aumentar este valor, empezaron a crear tremendos imperios económicos.

Revisemos las cinco lecciones fundamentales para crear riqueza duradera. Y luego le pondré a trabajar inmediatamente en la toma del control sobre su destino financiero.

1. La primera clave consiste en la habilidad para obtener más ingresos que antes, la habilidad para crear riqueza. Tengo una sencilla pregunta que hacerle. ¿Puede usted ganar dos veces tanto dinero como gana ahora en la misma cantidad de tiempo? ¿Puede ganar tres veces más dinero? ¿Diez veces? ¿Es posible que pueda ganar mil veces la cantidad de dinero que gana ahora, en la misma cantidad de tiempo? ¡Evidentemente! Si encuentra una forma de valer mil veces más para su empresa o sus semejantes.

La clave que conduce a la riqueza es ser más valioso. Si tiene más habilidades, más inteligencia, conocimientos, especializados, capacidad para hacer cosas que pocos pueden hacer, o si sólo piensa creativamente y contribuye a gran escala, puede ganar .más de lo que jamás habría creído posible. La única, más importante y potente forma de expandir sus ingresos consiste en encontrar un modo de añadir verdadero valor a las vidas de las personas, y de ese modo prosperará. Por ejemplo, ¿por qué a un médico se le paga más que a un portero? La respuesta es muy sencilla: porque el médico añade más valor a su trabajo. Ha trabajado más duro y se ha desarrollado de modo que vale más en términos de su capacidad para añadir valor mensurable a la vida de las personas. Cualquiera puede abrir una puerta. Un médico abre las puertas de la vida.

¿Por qué a los empresarios con éxito se les recompensa tan bien desde el punto de vista financiero en nuestra cultura? Porque añaden más valor que virtualmente cualquiera que les rodee. Hay dos beneficios primarios que crean los empresarios. En primer lugar, es evidente que añaden valor a sus clientes, al aumentar la calidad de sus vidas mediante el uso de su producto. Eso, además, es un aspecto fundamental para que cualquier compañía prospere. A menudo, las empresas olvidan que su verdadera razón de ser no es simplemente la de obtener beneficios. Aunque obtenerlos es una condición absolutamente indispensable para que una empresa sobreviva y florezca (del mismo modo que comer o dormir es una necesidad), no es ése su verdadero propósito. El verdadero propósito de cualquier empresa consiste en crear productos y servicios que aumenten la calidad de vida de todos aquellos clientes a los que sirve. Si eso se logra con firmeza, entonces el beneficio está absolutamente asegurado. No obstante, una empresa puede beneficiarse a corto plazo y no estar aquí a largo plazo, si no añade valor a la vida de otras personas y lo hace de forma continuada. Eso es tan cierto para las grandes empresas como para los individuos.

La segunda cosa que hacen los empresarios al crear SU8 productos es crear puestos de trabajo. Gracias a ellos, los hijos de los empleados pueden recibir una educación superior y convertirse en médicos, abogados, maestros, asistentes sociales y añadir más valor a la sociedad en su conjunto, por no mencionar el hecho de que esas familias gastan el dinero que ganan adquiriendo otros productos. La cadena de valor no tiene fin. Cuando a Ross Perot se le preguntó cuál era el secreto de su riqueza, contestó: «Lo que puedo hacer por este país es crear puestos de trabajo. Soy bastante bueno para hacer eso, y sólo Dios sabe lo mucho que los necesitamos». Cuanto mayor sea el valor con el que contribuya, tanto más ganará si se sitúa en la posición de hacerlo así.

La lección es sencilla. No hay que ser empresario para añadir más valor. Pero lo que sí tiene que hacer cada día es expandir continuamente sus conocimientos, su habilidad para dar más. Por eso la auto educación es algo tan importante. Yo me convertí en un hombre muy rico, a una edad extremadamente joven, por una sola razón: conseguí dominar habilidades capaces de aumentar instantáneamente la calidad de vida de cualquier persona. Luego, imaginé una forma para compartir la información y esas habilidades con un enorme número de personas en un corto período de tiempo. Como resultado de ello, he prosperado no sólo emocionalmente, sino también financieramente.

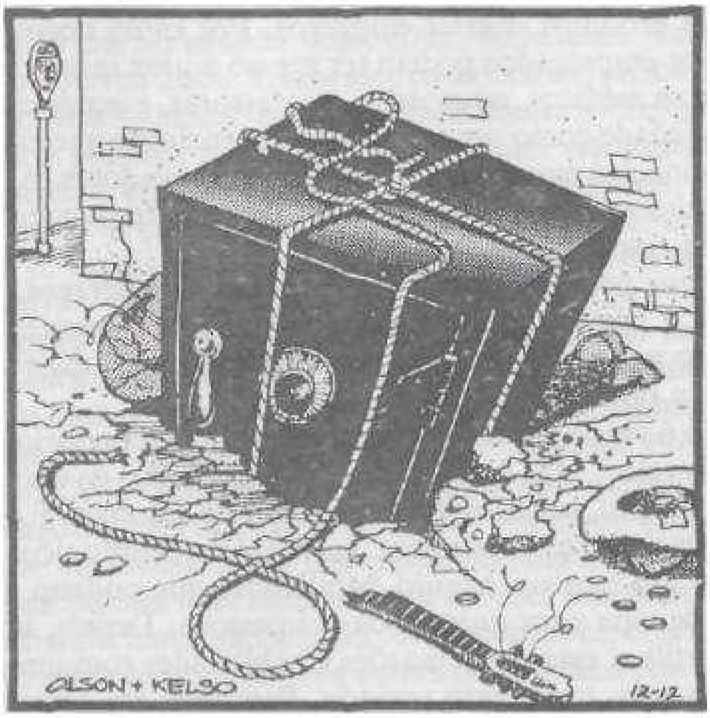
Perot, Ross, discurso en el Club Nacional de Prensa, 6 de diciembre de 1990.

Si desea usted ganar más dinero donde se encuentra hoy, una de las formas más sencillas de lograrlo es preguntarse: « ¿Cómo puedo valer más para esta compañía? ¿Cómo puedo ayudarla a conseguir más cosas en menos tiempo? ¿Cómo puedo añadir una tremenda cantidad de valor a ella?

¿Existe alguna forma en que pueda ayudar a reducir los costes y aumentar la calidad? ¿Qué nuevo sistema podría desarrollar? ¿Qué nueva tecnología podría usar que permitiera a la compañía producir sus productos y servicios con mayor efectividad?»Si podemos ayudar a la gente a hacer más con menos, estamos capacitando realmente a los demás, y nosotros también

aumentaremos nuestro poder económico siempre y cuando nos situemos en la posición de hacerlo así.

En nuestros seminarios sobre el destino financiero, los participantes imaginan formas de añadir más valor y, en consecuencia, de aumentar sus ingresos. Les pedimos que consideren si disponen de recursos que no hayan utilizado hasta ahora. La cuestión clave consiste en preguntarse: « ¿Cómo podría ayudar a conmover más vidas? ¿Cómo puedo hacerlo a un nivel más profundo? ¿Cómo puedo dar una mejor calidad a un producto o servicio?» Inevitablemente, algunas personas dirán: «No hay forma alguna de que yo pueda añadir más valor; ahora ya estoy trabajando dieciséis horas diarias». No le he sugerido que trabaje más, y ni siquiera que tenga que hacerlo de forma más inteligente. Lo que le estoy preguntando es: ¿qué nuevos recursos podría emplear capaces de añadir más valor a otras personas?



La seguridad financiera está en camino.
Se sentirá seguro dentro de muy poco.

Por ejemplo, recuerdo a un masajista terapéutico que era uno de los de mayor éxito en su campo en la zona de San Diego, y que quería saber cómo podía aumentar sus ingresos cuando ya estaba totalmente ocupado. No podía ver a una Sola persona más al día y ya cobraba los precios más elevados de su profesión. Al empezar a buscar nuevas ideas, enfocando lA atención en cómo podía tomar los recursos de que disponía para ayudar a sus pacientes y a otros, empezó a darse cuenta de que, si pudiera asociarse con alguien que poseyera una unidad de terapia física a la que enviar a los pacientes que necesitaran ayuda, podría recibir una comisión por ello. Ahora, sus ingresos casi se han doblado, aunque sigue trabajando el mismo número de horas diarias. Lo único que hizo fue encontrar una forma de añadir más valor, tanto a los médicos con los que estaba en contacto como a sus propios clientes. Como él conocía bien a los médicos, y éstos comprendían su forma de terapia, se producía una mayor consistencia de cuidados entre ambos, y él se beneficiaba financieramente en el proceso.

En Phoenix, Arizona, una de las principales vendedoras de espacios de publicidad para la radio es una mujer cuya estrategia de marketing no se limita a vender tiempo de radio, sino

a buscar constantemente oportunidades para ayudar a prosperar a las compañías locales. Por ejemplo, en cuanto se entera de que se va a construir un nuevo centro comercial, entra en contacto con los vendedores potenciales de dicho centro y les comunica la oportunidad, permitiéndoles así aprovechar el mercado. Luego se comunica con el constructor y se presenta como representante de la emisora de radio que trabaja continuamente con la gente en su industria. ¿Le gustaría al constructor ver una lista de los mejores vendedores en su campo?

Esta estrategia tiene varios resultados. Añade valor, más allá del tiempo de radio que la gente compraría para promocionar a sus empresas. Ha encontrado una forma de ofrecerles mucho más que nadie, por lo que habitualmente le compran a ella una parte importante del tiempo que necesitan, si se lo compran todo. Eso motiva a las personas a devolver valor con otro. A ella no le exige mucho tiempo, pero la hace más valiosa para sus clientes que cualquier otro vendedor de espacios de radio en la región, yeso se refleja en sus ingresos.

Aunque trabaje usted en una gran empresa, puede añadir más valor. Recuerdo a una mujer que era procesadora de reclamaciones en un hospital. Se dio cuenta de lo lentas que funcionaban las cosas y, sabiendo que el procesamiento de las reclamaciones era la línea económica vital del hospital, descubrió que podía ser mucho más eficiente y que podía procesar potencialmente de cuatro a cinco veces más reclamaciones de como lo había hecho hasta entonces. Planteó entonces una sencilla pregunta a sus supervisores: si era capaz de realizar el trabajo de cinco personas, ¿le aumentarían su salario en un 50 por ciento? Le contestaron que, si demostraba producir consistentemente esos resultados durante un cierto período de tiempo, así lo harían. Desde entonces, no sólo ha aumentado la eficiencia de su trabajo y sus ingresos, sino que ella también ha encontrado una nueva sensación de orgullo.

La clave para aumentar sus ingresos en su compañía consiste en recordar que no puede aumentar en un 50 por ciento la calidad de lo que está haciendo y esperar un 50 por ciento de aumento en sus ingresos. Una compañía debe obtener beneficios. Lo que debe preguntarse es: « ¿Cómo puedo aumentar el valor de lo que hago en diez o quince veces?» Si lo hace así, en la mayoría de los casos no encontrará problemas para aumentar sus ingresos.

LA OLA DE DISTRIBUCIÓN DEL FUTURO

Una de las formas más poderosas de añadir valor en los años noventa e incluso más allá consiste en comprender que en la sociedad actual la riqueza se crea mediante la distribución. Los productos y los servicios están cambiando constantemente, pero los que han creado una forma de tomar algo de tremendo valor y suministrarlo a un número masivo de personas son los que más prosperarán. Ése ha sido el secreto del hombre más rico de Estados Unidos, .Sam Walton. Se enriqueció creando un sistema de distribución. Ross Perot hizo lo mismo con la información en la EDS. Si logra encontrar algo que ya tenga un gran valor y lo distribuye a la gente, o lo distribuye a un coste menor, ha encontrado otra forma de añadir valor. Añadir valor no es simplemente crear productos, sino que se trata de encontrar una forma de asegurarse de que haya más gente que experimente un aumento en la calidad de vida.

Pero, desde luego, si pensamos en ello, usted y yo sabemos por qué a la gente no le van bien las cosas financieramente. Sí, porque tienen creencias limitadoras. Pero, más importante aún, hay una creencia esencial que abriga la mayoría de la gente: la de que debería obtener algo por nada. La mayoría de la gente, por ejemplo, espera que sus ingresos aumenten cada año, tanto si han incrementado su contribución a la compañía en la que trabajan como si no. Los aumentos deberían ir unidos a los incrementos de valor, y podemos aumentar nuestro valor con facilidad si nos educamos y expandimos nuestro repertorio de habilidades.

Cualquier compañía que conceda continuamente aumentos a sus empleados, sin que éstos encuentren formas de añadir más valor, es una empresa que se va a ir hundiendo más y

más, y que finalmente se encontrará metida en problemas económicos, o quedará destruida. Sí pide un aumento, tiene que encontrar una forma de añadir por lo menos diez veces más valor de lo que está pidiendo a cambio.

Las empresas también deben darse cuenta de que, cuando buscan invertir en equipo, éste sólo les ofrece un beneficio limitado. Tal y como dice Paul Pilzer, la fuerza de trabajo es capital. Si alguien gana 50.000 dólares al año y es capaz de generar un valor de 500000 dólares, ¿por qué no tomar a esa persona y aumentar su habilidad, talento, actitud y educación para que pueda añadir un valor de un millón de dólares? Una inversión de 50000 dólares capaz de lograr unos ingresos de un millón es algo muy valioso. Las empresas no pueden hacer mejor inversión que en la educación y el reciclaje de su personal.

"La riqueza es el producto de la capacidad del hombre para pensar."
AYN RAND

Durante años, he ayudado a la gente repartida por todo el país a aumentar la calidad de sus vidas tomando ideas, que eran valiosas y comunicándolas de una forma que la gente pudiera utilizarlas realmente. Al crear una tecnología para el cambio y la comunicación de una forma importante, prosperé. Pero mi prosperidad experimentó una verdadera explosión cuando un buen día me pregunté: « ¿Cómo puedo llegar a más gente que hasta ahora? ¿Cómo puedo llegar a la gente mientras estoy durmiendo?». Como resultado de estas preguntas capacitadoras, descubrí una forma de expandir mis influencias como no había considerado hasta entonces: al ofrecer mis audiocintas por la televisión.

Eso fue hace dos años. Desde entonces, hemos distribuido más de siete millones de audiocintas de mi programa Poder personal por todo el mundo, compartiendo ideas e información que continúan impresionando a la gente las veinticuatro horas del día. Mis socios en Cassette Productions estiman que en los últimos veinticuatro meses la cantidad de cinta que se ha utilizado para transmitir mi mensaje podría dar la vuelta a la Tierra veinte veces por el ecuador. A lo largo de ese proceso, he experimentado la alegría de saber que no sólo impactamos sobre la calidad de vida de todos aquellos que han usado nuestras cintas, sino que también hemos proporcionado unas 75000 horas de empleo en el proceso de fabricación, y en esa cifra no se incluyen todas las horas empleadas por los vendedores.

Ha escuchado usted muchos ejemplos de cómo el hecho de añadir valor crea riqueza. La fórmula es sencilla y poderosa.

Pregúntese: « ¿Cómo puedo añadir más valor a cualquier ambiente en el que me encuentre?» En su ambiente de trabajo, hágase la pregunta: « ¿Cómo le he hecho ganar o ahorrar dinero a la empresa donde trabajo en los últimos doce meses?» La verdadera contribución enriquece la vida, así que no se limite a añadir valor estrictamente por ganancia personal. ¿Cómo puede añadir más valor en su hogar, en su iglesia, en su escuela o comunidad? Si puede imaginar una forma de añadir por lo menos diez veces más valor de lo que anda buscando, siempre se sentirá realizado. Imagínese cómo sería la vida si todos siguieran su ejemplo.

2. La segunda clave es mantener su riqueza. Una vez que disponga de una estrategia efectiva para acumular riqueza, para ganar grandes sumas de dinero, ¿cómo mantenerla? Al contrario de lo que cree la opinión popular, la riqueza no puede mantenerse limitándose a seguir ganando dinero. Todos hemos oído hablar de las personas famosas que hicieron y perdieron fortunas de la noche a la mañana, de los atletas cuyo talento les permitió ganar enormes sumas de dinero, pero que se crearon estilos de vida que los agotaron en cuanto cambió su nivel de ingresos. Al descender los ingresos, se encontraron a menudo con tremendas exigencias que no pudieron satisfacer, y lo perdieron todo.

Sólo hay una forma de mantener su riqueza y es sencillamente ésta: gaste menos de lo que ingresa, e invierta la diferencia. No cabe la menor duda de que es el único principio válido para asegurar la riqueza a largo plazo. No obstante, lo que nunca deja de asombrarme es que la gente siempre encuentra una forma de gastar dinero, sin que importe lo mucho que gane. Los ingresos anuales de las personas que asisten a nuestras seminarios de destino financiero oscilan entre los 30000 y los dos millones de dólares, aunque la media se sitúa alrededor de los 100000 dólares., A pesar de ello, la gente no suele tener dinero, ni siquiera los que pertenecen a las categorías más elevadas de ganancias. ¿Por qué? Porque toman todas sus decisiones económicas basándose en el corto plazo, en lugar de hacerlo en el largo plazo. No disponen de ningún plan para reducir gastos, y mucho menos para invertir. Se encuentran navegando hacia las cataratas del Niágara.

La única forma posible de crear riqueza consiste en tomar un porcentaje específico de los ingresos y dedicado cada año a invertir. Eso es algo que sabe mucha gente; todos hemos oído hablar de las virtudes de ahorrar un mínimo del diez por ciento de las ganancias anuales e invertido. Pero pocas personas lo hacen, por lo que no es tan extraño que haya muy pocas personas ricas. La mejor forma de asegurarse de que será capaz de mantener su riqueza es retirar de su nómina ese diez por ciento e invertirlo incluso antes de lo, en dinero.

Para mantener la riqueza hay que hacerse cargo del control de los gastos. Pero no desarrolle un presupuesto, sino más bien un plan de gastos. ¿Qué le parece eso como vocabulario transformacional? En realidad, si un presupuesto se lleva a cabo con efectividad, constituye un plan de gastos. Se trata de un buen medio para decidir por adelantado en qué se desea gastar dinero, en lugar de hacerlo llevado por el momento. Ocurre con frecuencia que las oportunidades surgen y desaparecen a partir de una sensación de urgencia en las que tomamos decisiones que luego lamentamos. También puedo asegurarle que, si usted y su esposo/a establecen un plan claro acerca de cuánto necesitan gastar cada mes en cada categoría de sus vidas, pueden ahorrarse un montón de discusiones en su matrimonio.

Desgraciadamente, la mayoría de estadounidenses vive por encima de lo que le permiten sus medios. En 1980 los estadounidenses debían más de 54000 millones de dólares en tarjetas de crédito. A finales de 1988, la cifra total se había más que triplicado, hasta llegar a 172000 millones de dólares. Eso es un sistema que garantiza el desastre financiero. Sea inteligente: gaste menos de lo que gana, y mantendrá su riqueza.

Puede preguntar: «Pero ¿no me harán crecer mis inversiones?» Sí, pero también tiene que tener en cuenta la inflación. Para crear una riqueza duradera debe dar el tercer paso.

3. La tercera clave consiste en incrementar su riqueza. ¿Cómo se consigue eso? Añadiendo otro factor sencillo pero poderoso a la ecuación que acabo de explicar. Para alcanzar la riqueza, debe gastar menos de lo que gana, invertir la diferencia y reinvertir los beneficios para un crecimiento compuesto.

La mayoría de la gente ha oído hablar del poder exponencial de la capitalización, pero pocos lo comprenden. La capitalización le permite situarse en una posición en la que su dinero trabaje para usted; La mayoría de nosotros trabaja toda la vida para alimentar las máquinas de nuestros estilos de vida. Los que alcanzan el éxito financiero son aquellos que apartan un cierto porcentaje de su dinero, lo invierten y continúan reinvirtiendo sus beneficios hasta que producen una fuente de ingresos lo bastante grande como para satisfacer todas sus necesidades, sin tener siquiera que volver a trabajar. A esta acumulación de capital que le libera de la necesidad de trabajar la llamamos masa crítica. El ritmo al que logre su independencia financiera se halla en proporción directa con su predisposición a invertir, no a gastar, los beneficios de sus inversiones anteriores. De este modo, la «descendencia» de su dinero irá en aumento y se multiplicará hasta que se encuentre con una sólida base económica.

Permitame ofrecerle un ejemplo sencillo y espectacular del poder de la capitalización. Si pliega usted una sola vez una servilleta de tela sobre sí misma (con un espesor de 0,8 milimetros), ¿qué grosor tendrá? Evidentemente, 1,6 mm. Si la pliega una segunda vez sobre sí misma, su grosor será ahora de 3,2 mm. Un tercer pliegue y tendrá 6,4 mm. Un cuarto pliegue y tendrá 12,5 milimetros, y al quinto pliegue la servilleta tendrá 25 milimetros de espesor. He aquí la pregunta que se plantea: ¿cuántas veces hay que doblar esta servilleta sobre sí misma (compuesto) para que su espesor alcance la Luna, situada a una distancia mínima de 356400 kilómetros? Por muy extraño que parezca, llegaría a la Luna después de efectuar treinta y nueve pliegues. Teóricamente, cuando hubiera efectuado cincuenta pliegues el espesor de la servilleta sería suficiente para ir y volver de la Luna un total de 1179 veces. Ése es el poder del interés compuesto. La mayoría de la gente no se da cuenta de que una pequeña cantidad de dinero colocado a interés compuesto puede valer una verdadera fortuna a través del tiempo.

Puede usted decir: «Eso es maravilloso. Me encantaría iniciar mis inversiones a interés compuesto, pero ¿cómo saber en qué invertir?»

No hay una respuesta sencilla a esa pregunta. Primero tiene que decidir cuáles son sus objetivos financieros. ¿Qué quiere conseguir y en qué período de tiempo? ¿Cuál es su tolerancia de riesgo, es decir, la cantidad de riesgo con la que se siente cómodo? Sin una clara comprensión que sus deseos, sus necesidades y sus preocupaciones potenciales, no queda claro en qué invertir. A menudo, los futuros inversores permiten que sean los expertos financieros los que les aconsejen, a pesar de que con frecuencia ellos no tienen ni la menor idea de cuáles son las verdaderas necesidades de sus clientes.

Lo más importante que puede hacer en su vida financiera es decidir comprender verdaderamente los diversos tipos de inversiones y cuáles son sus beneficios dé riesgos potenciales.

Los asesores responsables se asegurarán de que todos sus clientes comprenden bien la clase de inversiones de que disponen, y de que toman parte en el desarrollo de sus propios planes financieros. Si no dispone de un plan de inversiones claramente definido, terminará por fracasar financieramente. Según Dick Fabian, editor de un periódico financiero: «Las pruebas demuestran que los inversores (en cualquier cosa) no ganan dinero durante un período de diez años. Hay varias razones que explican esta estadística trágica, entre las que se incluyen:

1) No haber establecido un objetivo.
2) Perseguir inversiones según la moda.
3) Fiarse de los informes de la prensa financiera.
4) Aceptar ciegamente el consejo de los agentes de bolsa y los planificadores financieros.
5) Cometer errores emocionales, etcétera.»*

* Fabian, Dick, How to Be Your Own Investment Counselor.

Afortunadamente, las respuestas a sus preguntas financieras se pueden encontrar con relativa facilidad. Las encontrará en los libros de los maestros, desde los Peter Lynch y Robert Prechter, a los Warren Buffet, y hay también verdaderos entrenadores financieros que pueden ayudarle a desarrollar un plan que le sirva para satisfacer sus necesidades financieras durante toda la vida. Como quiera que las finanzas juegan un papel muy importante en la cantidad de dolor o placer que experimentará en su vida, asegúrese de que imita a los mejores financieros. Si no lo hace así, va a experimentar dolor. Si lo hace así, puede alcanzar un nivel de abundancia financiera que vaya mucho más allá de lo que haya podido soñar hasta ahora.

Ahora que ya ha empezado a crear y expandir su riqueza, está preparado para el, cuarto elemento clave del éxito financiero.

4. La cuarta clave consiste en proteger su riqueza. Muchas personas que tienen riqueza son en la actualidad más o igual de inseguras con abundancia de dinero que cuando no tenían ninguno. A menudo, la gente se siente menos segura cuando cree tener más que perder. ¿Por qué? Porque sabe que, en cualquier momento, alguien puede demandarle por razones completamente injustas y diezmar sus bienes.

¿Quiere usted saber lo mal que está el clima actual en Estados Unidos? Según un artículo publicado el 22 de junio de 1991 en el London Financial Times, de todas las demandas que se interpusieron en el mundo en 1988 y 1989, un asombroso 94 por ciento se plantearon en Estados Unidos, donde cada año hay18 millones de demandas; de hecho, las estadísticas actuales de la Asociación de Abogados Americanos demuestran que, si vive usted en California y gana más de 50000 dólares al año, tiene casi una posibilidad entre cuatro de ser demandado por alguien.

Desde la perspectiva europea, se tiene la impresión de que los estadounidenses siempre andan buscando a alguien a quien echar la culpa cuando las cosas salen mal, y que ésa es la génesis del increíble número de demandas que se plantean. Se trata de una apreciación dura pero, desgraciadamente, cierta. Esa actitud no se encuentra en ninguna otra parte del mundo y está destruyendo económicamente el país, empleando nuestro tiempo, capital y energía de forma derrochadora y no productiva. Por ejemplo, el The Wall Street Joumal informó recientemente que un hombre, que conducía su vehículo en estado de embriaguez, trató de mover la escopeta que llevaba en el asiento contiguo, que se disparó accidentalmente, causándole la muerte. Su viuda, en lugar de reconocer el estado de embriaguez de su esposo, demandó al fabricante de la escopeta por cuatro millones de dólares, sobre la base de que el arma no disponía de mecanismo de seguridad para conductores borrachos, ¡Y ganó el pleito!

Al saber que la riqueza que se ha tardado tantos años en conseguir puede ser reclamada por personas que no tienen derecho a ella, es comprensible que la mayoría de la gente se sienta inquieta. Eso le hace vacilar en cuanto a la fiabilidad de los negocios y a menudo tiene un impacto sobre el seguimiento de sus decisiones de inversión. No obstante, existen caminos legales para proteger sus bienes, siempre y cuando no se encuentre envuelto actualmente en ningún juicio. Esta filosofía de proteger sus bienes no estriba en tratar de evitar sus deudas legítimas, sino simplemente en protegerse de ataques frívolos. Las personas con motivaciones no honradas pueden demandarle por una de dos razones: porque pretenden obtener una parte de su seguro o porque quieren apoderarse de sus bienes. Si no hay bienes a los que echar mano, les resulta mucho más difícil conseguir a un abogado dispuesto a trabajar por una comisión final. Si actúa juiciosamente por adelantado, puede proteger sus bienes, y las guías para hacerlo así son muy claras y concisas.

En mi intento por comprender las finanzas, empecé a estudiar a los John Templeton del mundo y a aprender a distinguir cómo estructuran sus finanzas de una forma capaz de proteger sus bienes de las demandas ilegítimas. Como sucede en cualquier otra situación en la vida, es importante descubrir qué están haciendo los «grandes jugadores», e imitar sus procedimientos y estrategias de evaluación. Me pasé dos años buscando y comprendiendo los mejores sistemas de protección de bienes disponibles en Estados Unidos. Una de las ideas erróneas habituales es que la protección de los bienes implica misterio y engaño. La realidad es que la mejor política es la honradez. No tiene por qué ocultar sus bienes, sino protegerlos. Si la protección de los bienes no es una de sus grandes preocupaciones en la actualidad, lo será a medida que empiece a crear su riqueza. Sólo tiene que saber que hay muchas cosas que puede usted hacer para introducir cambios en este ámbito.

5. La quinta clave consiste en disfrutar de su riqueza. Muchas personas han pasado por las cuatro fases primeras. Han descubierto cómo ganar dinero añadiendo valor real, cómo mantenerlo gastando menos de lo que ganan, han dominado el arte de la inversión y han experimentado los beneficios del interés compuesto. Ahora saben cómo proteger sus bienes, pero siguen sin sentirse felices; se sienten vacías. Ello se debe a que todavía no se han dado cuenta de que el dinero no es el fin, sino sólo un medio. .Usted y yo debemos aseguramos de encontrar un medio de compartir su impacto positivo con las personas que nos importan, ya que, en caso contrario, el dinero no tendrá ningún valor. Cuando descubra formas de contribuir que sean proporcionales a sus ingresos, disfrutará de una de las mayores alegrías de la vida.

Le puedo asegurar que, mientras no vincule cierto nivel de placer al hecho de crear valor y ganar dinero, nunca lo conservará a largo plazo". La mayoría de la gente espera hasta que ha acumulado cierta cantidad de dinero para empezar a disfrutar. Se trata de una forma excelente para enseñarle a su cerebro a .vincular dolor con la creación de riqueza. En lugar de eso, recompénsese a sí mismo emocionalmente a lo largo del camino. Ocasionalmente, tiene que darse una palmadita en la espalda (como dijimos en el capítulo sexto): ofrézcase a sí mismo una sorpresa financiera de modo que su cerebro aprenda que ganar dinero es algo de lo que puede disfrutar y que tiene sus recompensas.

Recuerde también que la verdadera riqueza es una emoción: es un sentido de abundancia absoluta. Nuestra herencia, por sí sola, ya nos enriquece. Tenemos el privilegio de disfrutar de las grandes obras de arte que no pintamos, de la música que no compusimos, de las grandes instituciones educativas que no creamos. Experimente la riqueza de los parques nacionales de los que es usted copropietario. Sepa que es usted una persona rica, y disfrute de esa riqueza. Dése cuenta de que eso también forma parte de su abundancia, y de que esa sensación de gratitud le permitirá crear todavía más.

Para terminar, permítame decirle sencillamente esto: cambiar sus creencias y dominar sus finanzas puede ser una experiencia increíblemente gratificante en cuanto a su desarrollo personal. Comprométase ahora mismo a iniciar el proceso.

“La caridad y la fuerza personal son las únicas inversiones.”
WALT WHITMAN

Tareas de hoy:

1. Eche un vistazo a sus creencias, vea si hay alguna que se encuentre desequilibrada, y cámbiela con el CAN.

2. Instituya un proceso para añadir más valor a su puesto de trabajo, a gran escala, tanto si se le paga por ello como si no. Añada diez veces más valor del que añade actualmente y prepárese para los efectos acumulativos de sus acciones.

3. Comprométase a ahorrar un mínimo del diez por ciento de sus ingresos, dedúzcalos de su nómina e inviértalos en una cartera planificada. .

4. Obtenga un buen entrenamiento. Tanto si contacta con nuestros profesionales del Financial Destiny Group, como si lo hace con su «entrenador» financiero local, asegúrese de que quien trabaje con usted le ayude a desarrollar un plan financiero detallado que usted pueda comprender. Adquiera algunos grandes libros sobre finanzas. Hay muchos que pueden enseñarle a tomar decisiones de inversiones inteligentes e informadas.

5. Si le preocupa que sus bienes puedan ser atacados, emprenda una acción para desarrollar un plan de protección de sus bienes.

6. Cree una pequeña recompensa para iniciar el proceso de vincular placer con el éxito financiero. ¿Para quién podría hacer algo especial? ¿Qué podría hacer por sí mismo como refuerzo por el hecho de empezar hoy?

Ahora ya está preparado para. . .

___23___

Ser impecable:
Su código de conducta.

QUINTO DIA

Su fin: *¿es posible tener grandes valores, haber alineado todas sus reglas para apoyarlos, estar haciéndose las preguntas correctas y, sin embargo, no vivir sus valores en el momento? Si es honrado consigo mismo, ya sabrá que la respuesta es afirmativa. En un momento u otro de nuestras vidas, todos nosotros hemos permitido que los acontecimientos nos controlaran, en lugar de controlar nosotros nuestros estados de ánimo y decisiones en cuanto a lo que significan esos acontecimientos. Necesitamos disponer de un camino bien definido para aseguramos que vivimos en consonancia con los valores con los que nos hemos comprometido, así como una forma de medir si estamos alcanzando o no ese valor sobre una base diaria.*

EL JOVEN HABÍA ALCANZADO un éxito enorme cuando sólo tenía veintisiete años de edad. Era muy brillante, instruido y .tenía la sensación de tener el mundo en sus manos. Pero un buen día se dio cuenta de algo: ¡no era muy feliz! No era grato a mucha gente porque le Veían altivo y despótico. Tenía la sensación de que ya no controlaba la dirección de su vida, y mucho menos de su destino último.

Decidió hacerse cargo del control de su vida estableciendo un criterio más elevado para sí mismo, desarrollando una estrategia para alcanzar ese nivel, y creando un sistema por el que pudiera medir diariamente sus resultados. Empezó por seleccionar doce «virtudes» (doce estados que deseaba experimentar cada día) que tenía la sensación de que podrían conducir su vida en la dirección que deseaba. Luego, tomó su diario y anotó los doce estados de ánimo, y al lado creó un cuadro para todos los días del mes. «Cada vez que viole cualquiera de estas virtudes -dijo-, introduciré un pequeño punto negro junto al valor y el día de que se trate. Mi objetivo es que en ese cuadro no aparezca ningún punto negro. Entonces, sabré que estoy viviendo realmente esas virtudes.»

Se sintió tan orgulloso de su idea, que mostró el diario y explicó su sistema a un amigo. Éste le dijo: « ¡Estupendo! Aunque yo creo que debieras añadir humildad a tu lista de virtudes». Benjamin Franklin se echó a reír y añadió a su lista una decimotercera virtud.

Recuerdo haber leído esta historia, incluida en la autobiografía de Benjamin Franklin, en un destartalado hotel de Milwaukee. Me encontraba con un programa de trabajo muy intenso, con la perspectiva de hacer varios programas de radio y televisión, firmar libros y participar en un programa de televisión con algunos invitados. La noche antes de cumplir con todas estas obligaciones, decidí: «Muy bien, estás aquí, así que sácale el mejor partido posible. Al menos, puedes alimentar tu mente».

Recientemente, se me había ocurrido la idea de los valores y sus jerarquías, y había creado lo que me parecía una gran lista de valores para mí mismo, con la que me sentía a gusto. Pero, al reflexionar sobre las virtudes de' la lista de Benjamin, me dije: «Sí, tienes el amor como valor, pero ¿estás siendo amoroso ahora mismo? La contribución es uno de tus valores principales, pero ¿estás contribuyendo en este momento?» La respuesta era que no. Tenía grandes valores, pero no estaba midiendo si vivía realmente de acuerdo con ellos a cada momento. Sabía que yo era una persona cariñosa, pero al mirar hacia atrás podía observar muchos momentos en que no lo era.

Me senté y me pregunté: « ¿En qué estado de ánimo me encontraría si fuera lo mejor y más elevado que pudiera ser? ¿Qué estados me comprometería a cultivar cada uno de los días de mi vida, sin que importe lo que ocurra en ellos?» Los estados de ánimo con los que me comprometí incluían: ser amistoso, feliz, cariñoso, extravertido, juguetón, poderoso, generoso, animado, apasionado y divertido. Algunos de esos estados coincidían con mis valores, y algunos otros no. Pero sabía que, si lograba vivir realmente esos estados cada día de mi vida, estaría viviendo mis valores continuamente. Como ya se puede imaginar, fue un proceso muy excitante.

Al día siguiente, al aparecer en los programas de televisión y radio, me situé deliberadamente en esos estados. Me sentí feliz, cariñoso, poderoso, divertido y con la sensación de que lo que decía y hacía contribuía a aportar algo, no sólo a mis invitados, sino también a las personas que estuvieran escuchando y viendo. Luego, me dirigí a uno de los grandes almacenes locales para firmar libros. Al llegar, el director se me acercó con expresión tensa y me comunicó: «Hay un ligero problema, señor Robbins... El anuncio de que va a estar aquí para firmar libros saldrá publicado en el periódico de mañana».

Si eso me hubiera sucedido antes de haber leído la lista de Benjamin Franklin, podría haber reaccionado de una forma bastante singular. Pero, teniendo en cuenta mi nueva lista, pensé: «Me he comprometido a vivir de acuerdo con estos estados sin que importe lo que ocurra. ¡Qué extraordinaria oportunidad para ver si estoy viviendo realmente mi propio código personal!» Así que me encaminé de todos modos a la mesa donde debía firmar libros y miré a mí alrededor. No había nadie, y sólo unas pocas personas pasaban por ese pasillo. ¿Cómo podía crear animación donde no existía?

Lo primero que me vino a la cabeza fue mostrarme muy animoso. Al fin y al cabo, uno de los estados de mi lista era precisamente ése. Así pues, tomé un ejemplar de Poder sin límites, empecé a leerlo y a emitir toda clase de sonidos de interés: « ¡Ooooh! ¡Aaaah! ¡Uau! ¿Es eso cierto?»

No tardó en pasar una mujer, se sintió atraída por mi entusiasmo acerca de lo que parecía ser un libro brillante, y se detuvo a ver lo que estaba leyendo. Le hablé enseguida de ese libro increíble, y le indiqué todas las mejores historias y técnicas que contenía. Alguien más se detuvo para ver a qué venía tanto jaleo, y luego se le unieron otras 'personas. Al cabo de veinte minutos había entre veinticinco y treinta personas a mí alrededor escuchándome hablar acerca del gran libro que había encontrado.

Finalmente, dije: « ¿Y saben lo mejor de todo? ¡Pues que resulta que soy un buen amigo del autor!» Los ojos de la primera mujer que se había detenido a escuchar, se iluminaron: « ¿De veras?».Le di la vuelta al libro, sosteniéndolo por la contraportada, donde estaba mi fotografía, y pregunté: « ¿No le parece familiar?» Ella se quedó con la boca abierta, se echó a reír y lo mismo hicieron todos los demás. Luego, me senté y empecé a firmar libros.

Aquella tarde resultó ser un éxito espectacular, y todos nosotros nos divertimos. En lugar de permitir que los acontecimientos controlaran mis acciones y percepciones, había elegido conscientemente vivir lo que ahora denomino código de conducta. También experimenté una tremenda sensación de satisfacción al saber que al vivir esos estados de ánimo (al ser quien yo soy en realidad), estaba satisfaciendo mis valores en ese preciso momento.

“Ve y convierte tus palabras en hechos.”
RALPH WALDO EMERSON

Benjamin Franklin y yo no somos las únicas personas que tenemos códigos de conducta. ¿Qué cree usted que son los diez mandamientos? ¿O el juramento de los boy scouts? ¿O el Código de conducta de las fuerzas armadas? ¿O el credo del Club de los

Optimistas?

Una forma de crear su propio código de conducta consiste en revisar los códigos de conducta que ya existen...

Credo del Club de los Optimistas

Prométase así mismo. . .
Ser tan fuerte que nada pueda perturbar su paz mental.
Hablar de salud, de felicidad y prosperidad con cada persona con la que se encuentre.
Hacer sentir a todos sus amigos que hay en ellos algo de valor.
Contemplar el lado iluminado de las cosas y hacer que su optimismo sea cierto.
Pensar sólo lo mejor, trabajar sólo para lo mejor y esperar sólo lo mejor.
Ser tan entusiasta acerca del éxito de los demás como lo es acerca del propio.
Olvidar los errores del pasado y presionar para alcanzar mayores logros en el futuro.
Mostrar un porte alegre en cada momento y dirigir una sonrisa a todas las personas que conozca.
Dedicar tanto tiempo a la mejora de sí mismo, que no le quede tiempo para criticar a los demás.
Ser demasiado espléndido para preocuparse, demasiado noble para enfadarse, demasiado fuerte para sentir temor y demasiado feliz para permitir la presencia de problemas.

Cuando John Wooden, el gran entrenador de baloncesto de la Universidad Católica de Los Ángeles, se graduó en la escuela a la edad de doce años, su padre le entregó un credo de siete puntos. John asegura que ese credo ha ejercido una de las influencias más poderosas sobre toda su vida y su carrera. Y es un credo de acuerdo con el cual sigue viviendo cada día:

Credo de siete puntos de John Wooden: «Conseguir lo mejor de sí mismo»

1. Sé fiel a ti mismo.
2. Que cada día sea tu obra maestra.
3. Ayuda a los demás.
4. Bebe profundamente de los buenos libros.
5. Convierte la amistad en un arte.
6. Créate un abrigo para los días de lluvia.
7. Reza para encontrar guía, y da las gracias por las bendiciones de cada día.

"Puedes predicar un mejor sermón con tu vida que con tus labios"
OUVER GOLDSMITH.

Tarea de hoy:

1. Haga una lista de los estados de ánimo que se compromete a experimentar cada día, para vivir de acuerdo con sus principios y valores más elevados. Asegúrese de que esa lista sea lo bastante larga como para dar a su vida la riqueza y variedad' que se merece, pero lo bastante corta como para poder sentirse efectivamente en esos estados cada día de su vida. La mayoría de la gente cree que la cifra óptima oscila entre siete y diez. ¿En qué estados le gustaría hallarse de una forma permanente?: ¿Feliz? ¿Dinámico? ¿Amistoso? ¿Conectado? ¿Alegre? ¿Agradecido? ¿Apasionado? ¿Equilibrado? ¿Aventurero? ¿Divertido? ¿Animado? ¿Generoso? ¿Elegante? Es muy posible que algunos de esos estados sean los, mismos que los valores hacia los que se mueve, y algunos pueden ser cosas de las que usted tenga la sensación de que le conducen a vivir cada día sus propios valores.

2. Una vez terminada la lista, escriba una frase a continuación de cada uno para describir cómo sabrá que lo está haciendo; en otras palabras, sus reglas para alcanzar esos estados. Por ejemplo: «Soy alegre cuando le sonrío a la gente»; «Me siento animado cuando hago algo totalmente inesperado y divertido»; «Me siento agradecido cuando recuerdo todas las buenas cosas que tengo en mi vida».

3. Hágase el propósito de experimentar verdaderamente cada uno de esos estados por lo menos una vez al día. Quizá prefiera escribir su código de conducta en un papel y llevado en la cartera, o dejado sobre su mesa de despacho o junto a la cabecera de la cama. De vez en cuando, durante el transcurso del día, eche un vistazo a su lista y pregúntese: « ¿Cuál de estos estados he experimentado ya hoy? ¿Cuál de ellos no he experimentado todavía, pero sé que experimentaré antes de que termine el día?»

Si se compromete verdaderamente con su código de conducta, ¡imagine lo increíble que puede sentirse! Ya no se sentirá controlado por los acontecimientos; sabrá que, sin importar lo que ocurra a su alrededor, puede mantener su sentido de sí mismo y vivir la visión que se haya creado. Hay un tremendo orgullo que procede del hecho de elevarse a un nivel superior y saber que cada día será usted, y sólo usted, quien determine cómo se siente y quien se dirija a sí mismo hacia el nivel más elevado.

Recientemente. Wayne Dyer compartió conmigo una gran metáfora relacionada con la forma en que la gente echa la culpa de cómo se siente a la presión que experimenta. Me dijo: «La presión no crea un comportamiento negativo. Imagínate que eres una naranja. Si estrujas la naranja, si aplicas desde el exterior toda esa presión, ¿qué sucede? Que aparece el zumo, ¿verdad? Es decir que, en realidad, lo único que obtienes de la naranja. Cuando le aplicas presión es lo que ya hay dentro de la propia naranja».

Creo que uno decide lo que hay dentro de sí mismo elevándose a un criterio superior. Así que cuando se ejerce presión, lo que va a salir en tal caso es «buena materia». Al fin y al cabo, no siempre puede contarse con una navegación fácil.

Depende de usted el vivir de acuerdo con su código de conducta y comprometerse con el principio de CANI para mantener una verdadera orientación en su curso. Recuerde que aquello que es usted cada día, las pequeñas acciones así como las grandes, son las que configuran su carácter y forman su identidad.

Una de las acciones más importantes que puede emprender es aprender a...

___24___

Dominar su tiempo y su vida

SEXTO DIA

Su fin: *aprender a utilizar el tiempo en ventaja propia, en lugar de permitir que regule sus niveles de satisfacción y estrés.*

SI HA SENTIDO ALGUNA VEZ estrés (¿y quién no lo ha sentido?), lo más probable es que fuera porque tuvo la sensación de no disponer del tiempo suficiente para hacer lo que deseaba con el nivel de calidad al que se había comprometido. Puede sentir esa frustración, por ejemplo, porque enfoca la atención exclusivamente sobre las exigencias del momento: demandas, desafíos y acontecimientos actuales. En ese estado estresado y sobrecargado, su efectividad disminuye rápidamente. La solución es muy sencilla: hágase cargo del control de la estructura de tiempo sobre la que enfoca la atención. Si el presente es estresante, consiga mayores recursos para afrontar sus desafíos enfocando la atención sobre el futuro y el término o resolución con éxito de las tareas que tiene planteadas ahora. Este nuevo enfoque cambiará instantáneamente su estado de ánimo y le aportará los recursos que necesita para darles la vuelta a las cosas en el presente.

El estrés es a menudo el resultado de la sensación de sentirse «empantanado» en una estructura de tiempo particular. Un buen ejemplo de ello se produce cuando una persona piensa continuamente en su futuro de forma incapacitadora. Puede ayudar a esa persona, o ayudarse a sí mismo, logrando volver a enfocar la atención sobre aquello que puede controlarse en el presente. Algunas personas al tener que enfrentarse a un desafío, empiezan por enfocar la atención exclusivamente sobre su pasada y pobre actuación. Al permanecer en el pasado, su estrés aumenta. Un cambio hacia el presente, o la anticipación de un futuro positivo, podría cambiar instantáneamente su estado emocional. Nuestras emociones, pues, se ven poderosamente impactadas por la estructura de tiempo en la que operamos por el momento.

A menudo olvidamos que el tiempo es una construcción mental, que es algo completamente relativo y que nuestra experiencia del tiempo es, casi exclusivamente, el resultado de nuestro enfoque mental. ¿Cuánto es «mucho tiempo», por ejemplo? Eso depende de la situación, ¿verdad? Permanecer en una cola durante más de diez minutos puede parecemos una eternidad, mientras que una hora haciendo el amor puede transcurrir muy rápidamente.

Nuestras creencias también filtran nuestra percepción del tiempo. Para algunas personas, veinte minutos es toda una vida, al margen de cuál sea la situación. Para otras, mucho tiempo es un siglo. ¿Se imagina cómo estas personas caminan de modo diferente, hablan diferente, ven sus objetivos de forma diferente y qué estresadas se sentirían si trataran de relacionarse entre sí operando a partir de marcos de referencia completamente diferentes? Es por ello por lo que el dominio del tiempo constituye una habilidad que tarda toda una vida en aprenderse. La habilidad para flexibilizar su experiencia del tiempo es la habilidad para configurar su experiencia de la vida.

Para los ejercicios de hoy revisemos brevemente y apliquemos tres consejos capaces de «ahorrar tiempo».

I. LA HABILIDAD PARA DISTORSIONAR EL TIEMPO

Una vez que haya dominado la habilidad para cambiar los marcos del tiempo cambiando su enfoque, está preparado para pasar a la segunda gran habilidad del dominio del tiempo: distorsionarlo de modo que un minuto parezca una hora y que una hora parezca un minuto. ¿Se ha dado cuenta de que cuando se siente completamente enfrascado en algo pierde noción del transcurso del tiempo? ¿Por qué? Porque ya no enfoca la atención sobre eso. Hace menores mediciones del tiempo. Tiene la atención enfocada sobre algo de que disfruta y, por tanto, el tiempo pasa más rápidamente. Recuerde que está usted a cargo del control. Dirija su enfoque y elija conscientemente cómo medir su tiempo. Si no hace más que comprobar continuamente la hora en su reloj, el tiempo parecerá arrastrarse con lentitud. Una vez más, su experiencia del tiempo se ve controlada por su enfoque. ¿Cómo definiría su uso del tiempo? ¿Lo está gastando, despilfarrando o matándolo? Se ha llegado a decir que «matar el tiempo no es asesinato, sino suicidio».

II. UNA CUESTIÓN DE IMPORTANCIA

La tercera y quizá más crítica distinción de todas es la comprensión de cómo la urgencia y la importancia controlan sus decisiones acerca de lo que hacer con su tiempo y, en consecuencia, su nivel de realización personal. ¿Qué quiero decir?

Permítame hacerle la siguiente pregunta: ¿ha realizado alguna vez su jornada de trabajo poco a poco, completando cada una de las cosas pendientes en su lista y, a pesar de eso, se ha seguido sintiendo no realizado al final del día? Eso es porque hizo todo aquello que era urgente y exigía su atención en el momento, pero no hizo lo que era importante, aquellas cosas que habrían significado una diferencia a largo plazo. A la inversa, ¿ha tenido días en los que sólo ha conseguido hacer unas pocas cosas pero al final ha sentido que ese día ha importado realmente? Ésos son los días en los que ha enfocado la atención sobre lo que es importante, antes que sobre aquello que necesitaba urgentemente de su atención.

La urgencia parece controlar nuestras vidas. El teléfono suena, y estamos haciendo algo importante, pero tenemos que contestar. Después de todo, ¿y si nos perdiéramos algo importante por no contestarlo? Ése es un ejemplo clásico del manejo de lo que es urgente; ¡podría uno perderse una conversación telefónica con un supervisor computarizado! Por otro lado, compramos un libro que sabemos puede constituir una diferencia en nuestras vidas, pero posponemos su lectura una y otra vez porque «no encontramos tiempo» entre abrir la correspondencia, poner gasolina al coche y ver las noticias en la tele. La única forma de dominar verdaderamente su tiempo consiste en organizar cada día su programa de tal modo que pase la mayor parte del tiempo haciendo lo que es importante antes que lo que es urgente.

He desarrollado un sistema de dominio del tiempo, pensado pura ayudarle a organizar el suyo, basado en sus propios valores y creencias esenciales sobre lo que es más importante en su vida.

III. AHÓRRESE AÑOS

La forma más poderosa que he aprendido para comprimir el tiempo consiste en aprender a través de la experiencia de los demás. Nunca podemos llegar a dominar del todo el tiempo si nuestra estrategia fundamental para aprender y dominar el mundo que nos rodea consiste en el ensayo y el error. Imitar a aquellos que ya han alcanzado el éxito puede ahorrarle años de dolor. Ésa es la razón por la que soy un lector voraz y un estudiante comprometido de cintas y seminarios. Siempre he visto esas experiencias como necesidades,

no como accesorios, y me han proporcionado la sabiduría de décadas de experiencia y el éxito resultante de ellas. Le desafío a aprender de las experiencias de los demás con toda la frecuencia que pueda, y a utilizar aquello que aprenda.

"Disponemos de tiempo suficiente si queremos y lo utilizamos correctamente."
GOETHE

Tarea de hoy:

1. Durante el día de hoy empiece por explorar el cambio de las estructuras de tiempo. Cada vez que experimente las presiones del presente, deténgase y piense en el futuro, de una forma que sea capacitadora. Piense, por ejemplo, en aquellos objetivos que le impulsen y asóciese por completo a ellos. Visualice la imagen, escúchela, métase dentro y observe cómo se siente, Sitúese en medio de un recuerdo atesorado: su primer beso, el nacimiento de su hijo, un momento especial con un amigo. Cuanto más desarrolle su capacidad para cambiar con rapidez los marcos del tiempo, tanto mayor será su nivel de libertad y el ámbito de emociones que será capaz de crear dentro de sí mismo en un instante. Hágalo con la suficiente frecuencia, hasta que sepa realmente que puede utilizar este cambio de enfoque para cambiar instantáneamente su estado de ánimo.

2. Aprenda a distorsionar el tiempo deliberadamente. Para algo que parezca durar normalmente un largo período de tiempo, añada otro componente que no sólo acelere su percepción del tiempo, sino que le permita también realizar dos cosas al mismo tiempo. Por ejemplo, cuando estoy corriendo me coloco un par de auriculares y escucho mi música favorita. O veo las noticias en la tele o hago mis llamadas telefónicas al mismo tiempo que práctico ejercicio en mi mecanismo de cinta sin fin. Eso significa que nunca tendré una excusa para no hacer ejercicio, ni para dejar de hacer lo que es importante: trabajar y devolver las llamadas telefónicas que tengo pendientes.

3. Escriba una lista de cosas «por hacer» en la que dé prioridad a las cosas de acuerdo con su importancia, y no con su urgencia. En lugar de anotar millones de cosas para hacer, y sentirse un fracasado al final del día, enfoque la atención sobre lo que sea más importante realizar para usted. Si lo hace así, le prometo que experimentará una sensación de satisfacción y logro que pocos experimentan.

Desde luego, siempre debemos tomamos tiempo para...

___25___

Descansar y jugar:
¡Hasta Dios se tomó un día libre!

SÉPTIMO DÍA

Su fin: *alcanzar algo de equilibrio.*

HA TRABAJADO y jugado duramente. ¡Tómese un día para divertirse! Sea espontáneo, anímese, haga algo que le permita salir de sí mismo. ¿Qué es lo que crearía la mayor excitación para usted?

"El gran hombre es aquel que no pierde su corazón de niño."
MENCIO

TRABAJO DE HOY

1. O bien planifica algo divertido y se atiene a ello o bien hace algo dejándose llevar por el impulso del momento. Pero, sea lo que fuere, ¡disfrútelo!

Mañana estará preparado para explorar...

CUARTA PARTE

UNA LECCIÓN SOBRE EL DESTINO

___26___

El desafío definitivo:
Lo que puede hacer una persona.

"Una poderosa llama siguió a una diminuta chispa."
DANTE

SABÍA QUE DEBÍA detenerlos. Con apenas ochocientos dólares en el bolsillo, Sam LaBudde cruzó la frontera mexicana, se dirigió a los muelles pesqueros de Ensenada y esperó a que se le presentara una oportunidad. Llevando una cámara de vídeo para obtener «imágenes caseras» de su excursión, aparentó ser un ingenuo turista estadounidense, y ofreció sus servicios como marinero de cubierta o mecánico a cada uno de los capitanes que amarraban su barco en el puerto.

Fue contratado en el María Luisa como miembro eventual de la tripulación, y cuando el atunero de bandera panameña se alejó de la costa mexicana, LaBudde empezó a filmar en secreto las actividades de la tripulación. Sabía que, si le descubrían, su vida podía estar en peligro.

Finalmente ocurrió lo que todos esperaban: se vieron rodeados. Toda una bandada de delfines empezó a saltar y a juguetear cerca del María Luisa. Su naturaleza amistosa les había atraído hacia el barco; poco sabían ellos que estaban siendo atraídos hacia su muerte. Los pescadores llamaban a los delfines porque sabían que los atunes solían nadar por debajo de las juguetonas criaturas. Echaron las redes con calculadora sangre fría en el camino de los delfines, sin importarles ni preocuparles lo que pudiera sucederles.

A lo largo de cinco horas, LaBudde registró todo el horror en el vídeo. Uno tras otro, los delfines fueron quedando enganchados en las redes, incapaces de liberarse y de subir a la superficie para obtener el oxígeno que necesitan para permanecer con vida.

En un momento determinado, el capitán gritó: « ¿Cuántos hay en la red?» Mientras LaBudde se inclinaba para filmar la matanza, oyó a uno de los miembros de la tripulación contestar: « ¡Unos cincuenta!» El capitán ordenó entonces izar la captura. Numerosos delfines asfixiados y sin vida quedaron sobre la cubierta resbaladiza del barco, mientras la tripulación los separaba de los atunes y descartaba sus cuerpos grises y brillantes. Finalmente, los cadáveres de estos magníficos animales fueron arrojados por la borda, como si fueran basura.

La filmación de LaBudde constituyó una prueba evidente de lo que otros habían estado afirmando desde hacía años que cientos de delfines estaban siendo muertos regularmente cada día de expedición de pesca. Se ha calculado que más de seis millones de delfines han muerto así durante los diez últimos años. Convertido en un reportaje de once minutos de duración, el vídeo de LaBudde dejó atónitos a los espectadores, mostrándoles una realidad que encogía el corazón acerca de lo que se estaba haciendo con estos seres inteligentes y afectuosos con los que compartimos nuestro planeta. Uno tras otro, los consumidores enojados fueron dejando de comprar atún en todo el país, iniciando un boicot que sólo tuvo efecto cuando los medios de comunicación prestaron mayor atención al tema.

Cuatro años después de que LaBudde filmara por primera vez la tragedia, en 1991, la mayor compañía atunera del mundo, la Starkist, anunció que ya no procesaría atunes capturados con redes tipo bolsa. Pocas horas después, las empresas Chicken of the Sea y Bumblebee Seafoods hicieron un anuncio similar. Aunque la lucha no ha terminado todavía

(los atuneros extranjeros no regulados siguen matando seis veces más delfines que los barcos estadounidenses), el día que LaBudde pasó a bordo del María Luisa sirvió como catalizador para que se produjera una gran reforma en la industria atunera estadounidense, salvando así la vida de incontables delfines y ayudando, sin lugar a dudas, a restaurar un cierto equilibrio en el ecosistema marino.

“Todo ser humano es una imposibilidad hasta que ha nacido.”
RALPH WALDO EMERSON

Hay muchas personas que se sienten impotentes e insignificantes cuando se trata de temas sociales y acontecimientos mundiales, pensando que, aunque lo hicieran todo correctamente en sus vidas personales, su bienestar seguiría estando a merced de las acciones de los demás. Se sienten angustiadas por la proliferación de la lucha entre bandas, por el crimen organizado, perplejas por los grandes déficits gubernamentales y la crisis de préstamos y ahorros, entristecidas por los que no tienen hogar y los analfabetos, abrumadas por el calentamiento global y la implacable extinción de otras especies para las que este planeta era su hogar. Esas personas llegan a pensar: «Aunque yo pusiera en orden mi propia vida y la de mi familia, ¿de qué serviría eso? De todos modos, algún loco que ocupara una posición de poder .podría apretar accidentalmente un botón y hacernos volar a todos». Esta clase de sistema de creencias fomenta la sensación de hallarnos fuera de control y sentirnos impotentes para crear cambios a cualquier nivel significativo, y conduce naturalmente a la incapacidad adquirida, tipificada por la frase: «¿Para qué intentado?»

Nada podría ser más paralizante para la habilidad de una persona para emprender la acción que la incapacidad adquirida; ése es el obstáculo fundamental que nos impide cambiar nuestra vida o emprender la acción para ayudar a otros a cambiar la suya. Si ha llegado usted a estas alturas del libro, ya conocerá sin el menor género de dudas cuál es mi mensaje fundamental: tiene usted el poder para controlar, ahora mismo, cómo piensa, cómo se siente, y qué hace. Quizá por primera vez en su vida se halla capacitado para hacerse cargo del control del sistema maestro que le ha guiado inconscientemente hasta este punto. Con las estrategias y distinciones adquiridas tras la lectura y la realización de los ejercicios indicados en este libro, ha despertado la convicción de que ya es el verdadero dueño y señor de su destino.

Ambos hemos descubierto juntos el poder gigantesco que configura el destino: la decisión, y sabemos que nuestras decisiones acerca de sobre qué enfocamos la atención, qué significan las cosas y qué hacer, son decisiones que determinarán la calidad de nuestro presente y nuestro futuro.

Ahora ha llegado el momento de abordar el poder de las decisiones conjuntas para configurar el destino de nuestra comunidad, de nuestro país y de nuestro mundo. Lo que determine la calidad de vida de las generaciones por venir serán las decisiones colectivas que tomemos hoy sobre cómo afrontar unos desafíos actuales tan extendidos como el abuso de las drogas, los desequilibrios comerciales, la ineficacia de la educación pública y las deficiencias de nuestro sistema de prisiones.

Al fijamos en todo aquello que no funciona, limitamos nuestros enfoques a los efectos y descuidamos las causas de estos problemas. No logramos damos cuenta de que son las pequeñas decisiones que tomamos usted y yo cada día las que crean nuestros destinos. Recuerde que todas las decisiones van seguidas de consecuencias. Si tomamos nuestras decisiones de forma inconsciente (es decir, si permitimos que sean otras personas y factores de nuestro entorno las que piensen por nosotros), y actuamos sin anticipar siquiera cuáles serán los efectos potenciales, podemos estar perpetuando sin saberlo los problemas que más tememos. Al tratar de evitar el dolor a corto plazo, a menudo terminamos por tomar decisiones que crean dolor a largo plazo, y cuando ya hemos descendido bastante por el río

nos decimos que los problemas son permanentes y que no se pueden cambiar, que forman parte del territorio.

Probablemente, la falsa creencia más omnipresente que abrigamos todos es la falacia de que sólo un acto sobrehumano tiene el poder para darle la vuelta a nuestros problemas. Nada podría estar más lejos de la realidad. La vida es acumulativa. Sean cuales fueren los resultados que estamos experimentando en nuestras vidas, no son más que la acumulación de una serie de pequeñas decisiones que hemos ido tomando como individuos, como familias, como comunidad, como sociedad y como especie. Habitualmente, el éxito o el fracaso de nuestras vidas no es el resultado de ningún acontecimiento cataclísmico o decisión que haya conmocionado a la Tierra, aunque a veces pueda parecerlo así. El éxito o el fracaso viene determinado más bien por las decisiones que tomamos y las acciones que emprendemos cada día.

Por esa misma razón, son las decisiones y las acciones diarias de cada uno de nosotros, aceptando la responsabilidad en el ámbito individual, las que constituirán una verdadera diferencia en cuestiones tales como si vamos a ser capaces o no de cuidar de los disminuidos, o si vamos a aprender o no a vivir en armonía con nuestro medio ambiente. Para producir cambios a gran escala, tanto en nuestros destinos individuales como conjuntos, es necesario comprometemos con la mejora constante e interminable, con la disciplina del CANI. Sólo de ese modo podremos establecer verdaderamente una diferencia que durará a largo plazo.

LA SOLUCIÓN DEFINITIVA

¿Cuál cree usted que es el elemento común existente en todos los problemas a los que nos enfrentamos como nación y como mundo? Desde el doloroso número de personas sin hogar hasta los crecientes índices de criminalidad, desde los enormes déficits presupuestarios a la lenta estrangulación de nuestro ecosistema, la respuesta es que cada uno de esos problemas fue causado o puesto en movimiento por el comportamiento humano. En consecuencia, la solución a cada uno de estos problemas consiste en cambiar nuestro comportamiento. (Eso requiere cambiar la forma que tenemos de evaluar y tomar decisiones, que es de lo que se trata en este libro.) No tenemos un problema con las drogas, sino un problema de comportamiento. El embarazo en la adolescencia no es el resultado de un virus, sino la consecuencia de un comportamiento específico. La guerra entre las bandas es un problema de comportamiento. ¡Hasta la guerra nuclear es, en último término, un problema de comportamiento! Nuestras decisiones construyeron las bombas, y serán nuestras decisiones las que las eliminarán. Todos estos problemas son el resultado de acciones que la gente ha preferido emprender.

Por ejemplo, cuando un individuo se convierte en miembro de una banda, esa sencilla decisión pone en marcha toda una serie de comportamientos y problemas. Armado con esta nueva identidad con la banda, el individuo se atendrá a un código específico de comportamiento que da el máximo valor a cosas como la lealtad al grupo, de la que fluye todo un sistema de reglas y comportamientos característicos. Un ejemplo global de los efectos a largo plazo de nuestras decisiones son las hambrunas crónicas y escasez de alimentos que se cobran las vidas de tantas personas en todo el mundo. La Organización Mundial de la Salud ha demostrado que es posible alimentar a cada hombre, mujer y niño de esta Tierra, a pesar de lo cual cada día mueren de hambre 40000 niños.

¿Por qué?

Evidentemente, disponemos de los recursos, pero algo ha salido terriblemente mal, no sólo en cuanto a la forma en que se distribuyen los alimentos, sino también al modo de utilizar nuestros recursos.

¿Qué hay de extraordinario en todo esto? Lo bueno es que, una vez que nos hayamos dado cuenta de que la raíz de todos los problemas está en el comportamiento (y en los procesos de toma de decisiones que utilizamos para iniciado), entonces también sabemos que somos los únicos capaces de cambiado. Tal y como ha aprendido en este libro, lo único sobre lo que tenemos un control absoluto es sobre nuestro mundo interno (somos nosotros los que decidimos qué significan las cosas y qué hacer al respecto), y como resultado de nuestras decisiones, emprendemos acciones que tienen un impacto sobre nuestro medio ambiente externo. Hay acciones que podemos emprender todos y cada uno de nosotros en nuestros hogares, empresas y comunidades, capaces de iniciar una cadena de consecuencias positivas específicas. Con nuestras acciones comunicamos nuestros valores y creencias más profundos y, a través de la influencia global de los medios de comunicación, hasta las acciones más simples tienen el poder de influir y conmover a los pueblos de todas las naciones.

Aunque esto suene estimulante para la raza humana, es muy posible que usted se esté preguntando: « ¿Qué puede hacer una sola persona que represente una verdadera diferencia en el mundo?» ¡Virtualmente cualquier cosa! El único límite con que se encontrará su impacto será su propia imaginación y compromiso. La historia del mundo es sencillamente la crónica de lo que ha ocurrido gracias a los hechos de un pequeño número de personas corrientes que ha establecido niveles extraordinarios de compromiso y han representado una diferencia. Esos individuos hicieron extraordinariamente bien unas pocas cosas. Decidieron que algo tenía que cambiar, que ellos tenían que ser quienes lo cambiaran, y que podían hacerlo; luego, reunieron todo su valor y persistieron en su empeño hasta que encontraron una forma de que funcionara. Ésos son los hombres y mujeres a los que llamamos héroes.

Creo que usted y yo (y todos los demás a los que nunca conoceremos) tenemos la capacidad innata de ser héroes, dar pasos atrevidos, valerosos y nobles tendentes a mejorar la vida para los demás, aun cuando a corto plazo parezca ser a nuestra costa. La capacidad para hacer lo correcto, atreverse a adoptar una postura y establecer una diferencia se encuentra ahora mismo dentro de usted. La cuestión es: cuando llegue el momento, ¿recordará que es un héroe y responderá desprendidamente en apoyo de quienes se encuentren necesitados?

"Fue involuntario; hundieron mi barco."
JOHN F. KENNEDY
(Cuando se le preguntó porque se había convertido en héroe)

Muchas personas desean evitar todo atisbo de problemas o desafío, a pesar de lo cual superar las dificultades constituye el aspecto crucial que forma el carácter. Muchas personas no descubren su naturaleza heroica hasta que se les plantea una gran dificultad o se produce una situación amenazadora para la vida, y tienen que estar entonces a la altura de las circunstancias, porque no hay otra alternativa. La siguiente ocasión que se encuentre en una situación difícil, decida establecer una diferencia en esa situación y emprenda la acción, sin que importe lo pequeña que pueda parecerle en ese momento. ¿Quién sabe cuáles son las consecuencias que puede poner en movimiento? Identifíquese como un héroe, para poder así actuar como tal.

Muchas personas observan a una persona como la madre Teresa y suponen que ella nació para el heroísmo. Afirman que es una mujer increíblemente espiritual y que siempre se había destacado por su compromiso y por su desprendida contribución a los pobres. Aunque es cierto que se trata de una mujer de valor y compasión extraordinarios, también es cierto que la madre Teresa pasó por algunos momentos cruciales que definieron su papel como una de las grandes contribuidoras de nuestra época. Sin embargo, no fue ella la que se puso a ayudar a los pobres. De hecho, se pasó más de veinte años enseñando a los niños más ricos de Calcuta, India. Cada día contemplaba los barrios empobrecidos que rodeaban el barrio

residencial en el que ella trabajaba, sin aventurarse nunca más allá de su pequeña esfera de influencia. Una noche, cuando se hallaba caminando por la calle, oyó a una mujer lanzando gritos de auxilio. Fue en el momento en que aquella mujer moribunda cayó en brazos de la madre Teresa cuando su vida cambió para siempre.

Al darse cuenta de la gravedad del estado de aquella mujer, la madre Teresa la llevó apresuradamente al hospital, donde se le dijo que se sentara y esperara. Sabía que la mujer moriría si no se le prestaba una atención inmediata, así que la llevó a otro hospital. Una vez más, se le dijo que esperara; la casta social de aquella mujer la hacía menos importante que otros seres humanos que estaban siendo tratados. Finalmente, desesperada, la madre Teresa se llevó a la mujer a su propia casa. Más tarde, aquella misma noche, murió consolada por los brazos amorosos de la madre Teresa.

Se ha conocido cuál fue el «momento definidor» de la madre Teresa, aquel en el que decidió que eso jamás volvería a-sucederle a nadie que estuviera cerca de ella. A partir de ese momento decidió dedicar su vida a aliviar el dolor de aquellos que sufrían a su alrededor y que, tanto si vivían como si morían, lo harían con dignidad. Ella haría personalmente todo lo que estuviera en su mano por ocuparse para que fueran tratados mejor de lo que hablan sido tratados en toda su vida, con el amor y el respeto que se merece todo ser humano.

“Que se extienda la palabra a partir de este momento y lugar, a amigos y enemigos por igual, de que se ha pasado la antorcha a una nueva generación de estadounidenses, nacidos en este siglo, templados por la guerra, disciplinados por una paz dura y amarga, orgullosos de nuestra antigua herencia, y que no estamos dispuestos a asistir o permitir la lenta trasgresión de esos derechos humanos con los que esta nación se ha comprometido siempre, y con los que nos comprometemos hoy, tanto aquí como en el resto del mundo.

Que todas las naciones sepan, tanto si nos desean el bien como el mal, que pagaremos cualquier precio, soportaremos cualquier carga, arrostraremos cualquier infortunio, apoyaremos a cualquier amigo, nos opondremos a cualquier enemigo, con tal de asegurar la supervivencia y el éxito de la libertad.”

JOHN F. KENNEDY

En la actualidad, muchas personas parecen avergonzarse ante la simple idea de ser un héroe, evitando quizá la responsabilidad que sienten entrañaría eso. Además, ¿acaso no son egoístas tales aspiraciones? ¿Acaso no es falso todo ese heroísmo? Al fin y al cabo, nadie es perfecto. Hoy en día vivimos en una sociedad en la que no solamente pasamos por alto a los héroes potenciales, sino que incluso denigramos a los que tenemos. Dejándonos arrastrar por una fascinación mórbida, escrutamos sus vidas privadas, buscamos algún defecto en su armadura y hasta lo encontramos, o nos lo inventamos. En cada una de las campañas electorales, la gente se queja del calibre de los candidatos, pero persigue sistemáticamente cualquier indiscreción, por pequeña que sea, sobre el comportamiento pasado del candidato, incluso hasta el punto de enfocar la atención sobre el hecho de que un miembro potencial del Tribunal Supremo de Justicia fumara hace décadas un cigarrillo de marihuana.

Si sometiéramos a los mismos criterios inflexibles con que juzgamos a nuestros héroes actuales a todos los grandes héroes de nuestro pasado, ¡nos quedaríamos sin héroes! Los Kennedy y los King habrían tenido dificultades para resistir la mentalidad cuadrada actual. Parece que sentimos tanto miedo a que nos abandonen que empezamos por intentar encontrar

algo erróneo, para así no sentimos desilusionados más tarde. Mientras sigamos funcionando desde la perspectiva de que todos los héroes tienen los pies de barro, está claro que nos veremos obligados a creer que algo anda mal con todos nosotros, que ninguno de nosotros tiene lo que se necesita para ser «lo bastante bueno», para ser un héroe.

¿Cómo defino a un héroe? Un héroe es una persona que contribuye valerosamente, incluso bajo las circunstancias más difíciles; un héroe es un individuo que actúa desprendidamente, y que se exige a sí mismo más de lo que esperarían los demás; un héroe es un hombre o una mujer que desafía la adversidad haciendo lo que él o ella cree correcto, a pesar de su temor. Un héroe se mueve más allá del «sentido común» de los defensores del status quo. Un héroe es cualquiera que tenga por objetivo contribuir, cualquiera que esté dispuesto a ser un ejemplo, cualquiera que viva de acuerdo con la verdad de sus propias convicciones. Un héroe desarrolla estrategias para asegurar su resultado, y persiste hasta que éste se convierte en realidad, cambiando su aproximación cuantas veces sea necesario, y comprendiendo la importancia que tienen las acciones pequeñas tomadas con firmeza. Un héroe no es alguien que sea «perfecto», porque ninguno de nosotros lo es. Todos cometemos errores, pero eso no invalida las contribuciones que hacemos en el transcurso de nuestra vida. La perfección no es heroísmo; la humanidad sí lo es.

EL DESAFÍO DE LOS QUE NO TIENEN HOGAR

Sabiendo que dentro de cada uno de nosotros existe la chispa del heroísmo, que espera simplemente a ser encendida, ¿cómo podemos abordar un tema social tan gigantesco como el de la gran cantidad de población que no tiene casa? La primera clave para cambiar esta situación consiste en elevamos hasta un criterio más alto. Tenemos que decidir que, como el país más rico de la Tierra, ya no estamos dispuestos a conformamos contener a tantos hombres, mujeres y niños viviendo en las calles, como desechos humanos.

¿Cuál es el porcentaje de la población de Estados Unidos que no tiene hogar? En el momento de escribir, los resultados del censo de 1990 sobre los que no tienen hogar-aún no han sido calculados del todo. De hecho, la misma naturaleza de los que no tienen hogar (es decir, no tienen dirección fija) hace que sea muy difícil obtener cifras exactas. Las estadísticas citadas más habitualmente calculan que son por lo menos tres millones de ciudadanos los que no tienen ningún hogar, es decir, aproximadamente una de cada cien personas vive en las calles o en barracas.

La segunda clave para abordar este problema consiste en cambiar nuestras creencias. Debemos dejar de creer que estos problemas son una enfermedad permanente que impregna nuestro país, y que no podemos hacer nada individualmente para establecer una diferencia. La forma de liberarse de la incapacidad adquirida consiste en adoptar la creencia de que, como individuo, puede usted establecer una diferencia y que, de hecho, todos los grandes movimientos de reforma han sido llevados a cabo por individuos comprometidos.

Otra creencia que debemos cambiar es que las personas sin hogar se encuentran en su situación actual porque todas ellas son «mentalmente deficientes». Aunque aquí las estadísticas tampoco pueden ser precisas, se ha calculado que entre el 16 y el 22 por ciento de las personas sin hogar sufre algún tipo de enfermedad mental. Para ayudar realmente a estas personas, tenemos que romper nuestros estereotipos. Generalizar acerca de las personas sin hogar no nos capacita para ayudarlas, y no cabe la menor duda de que a muchas de ellas se las puede ayudar.

¿Cuál es la causa de que haya personas sin hogar? Además de la enfermedad mental ya mencionada, otras razones citadas habitualmente incluyen el abuso de las drogas y el alcohol, y el desmoronamiento de la familia estadounidense tradicional. La verdad es que todas éstas son razones legítimas. Pero en ellas subyace un sistema de creencias. Al fin y al

cabo, también hay muchas personas que han sobrevivido a los estragos del abuso de las drogas y el alcohol, que han perdido sus hogares o que no ganan lo suficiente como para pagar el alquiler y que nunca han tenido una vida familiar estable, a pesar de lo cual no han llegado a quedarse sin hogar.

¿Cuál es la diferencia? Todo se reduce a las creencias básicas, a los valores y la identidad de cada individuo. Muchos de los que se encuentran en las calles se ven a sí mismos como personas «sin hogar», pero otros pueden verse como «temporalmente sin hogar». Estos últimos persiguen soluciones y encontrarán un modo de regresar al estilo de vida tradicional.

Para crear cambios a largo plazo para un individuo sin hogar tiene que producirse un cambio de identidad. Ésa es la única forma de producir un cambio consistente en su comportamiento.

Desde 1984 llevo trabajando con organizaciones de ayuda a las personas sin hogar en el South Bronx, Brooklyn, Hawai y San Diego, ayudando a la gente a producir la transformación de una «persona sin hogar» a un «contribuyente a la sociedad». En mis programas anuales de certificado y maestría de la vida, los participantes se pasan una noche con varias personas sin hogar para facilitar el cambio y ayudarles a dar la vuelta a su vida. Los resultados de estas interacciones de una hora son a menudo asombrosos. Un ejemplo espectacular es el caso de un hombre joven llamado T. J. Nos conocimos hace dos años, cuando le recogimos en la calle y le invitamos a cenar con nosotros si estaba dispuesto a compartir un poco de la historia de su vida. Según dice, en esos momentos se hallaba en pleno viaje. Llevaba más de diez años viviendo en la calle, era adicto a la cocaína, la metadona y las anfetaminas. Después de haber pasado apenas una hora con él, los participantes en el seminario que había entrenado pudieron ayudarle a realizar cambios enormes en sus Creencias, así como a desarrollar estrategias con las que apoyar su nueva identidad.

En la actualidad, T. J. no sólo ha abandonado las calles y las drogas, sino que es también un buen contribuyente a la sociedad: es un bombero en Texas. De hecho, ha regresado a nuestro programa durante los dos últimos años para ayudarnos a reclutar y ayudar a otros que se encuentran en la misma situación, en que él estaba hace dos años.

Al entrevistar a las personas sin hogar, he descubierto que muchas de ellas son como T. J. Tienen problemas con las drogas o el alcohol, o han perdido sus hogares y no saben cómo afrontar la situación. La mayoría de los desafíos que se les plantean no son muy diferentes a los de otras muchas personas. Tienen neuroasociaciones que les limitan; tienen valores que dificultan un cambio; algunas de sus reglas les impiden seguir avanzando; su identidad les ata a circunstancias limitadoras. Como quiera que la libertad tiende a ser uno de sus valores más apreciados, se sienten felices a pesar de la insatisfacción con el medio ambiente físico que les rodea. Al fin y al cabo, no se ven obligados a seguir las mismas reglas del juego que el resto de la sociedad, y evitan las presiones que asocian con esas reglas. Además, se han creado toda una comunidad de amigos, y a menudo se las considera personas «fuertes» porque sobreviven gracias a sí mismos. A menudo piensan que eso les da carácter. He conocido incluso a personas que no tenían hogar y ahora sí lo tienen, a pesar de lo cual siguen pasándose algún tiempo en barracas porque continúan identificándose por completo con sus compañeros sin hogar.

A través de nuestra amistad y cuidados, usted y yo podemos tender un puente entre la dura realidad de los que no tienen hogar y el desafío de la responsabilidad personal que exige el volver a unirse a la sociedad. Todos nosotros actuamos percibiendo como obligatorio aquello que nos dictan los sentimientos. ¿Qué sucedería si cultivara usted una amistad con una persona sin hogar y le ofreciera a ese individuo algunas experiencias de referencias nuevas, como una visita a un balneario o al teatro? Las referencias nuevas constituyen el tejido para las creencias y las identidades nuevas. Recuerde que los pequeños esfuerzos pueden representar una diferencia.

LOS DESAFÍOS QUE AFRONTA NUESTRO SISTEMA DE PRISIONES

En nuestras prisiones nos enfrentamos con desafíos igualmente perturbadores. No se necesita ser un genio para darse cuenta de lo inefectivo de nuestro actual sistema de reintegración, que cuenta con un índice de reincidencia del 82 por ciento. En 1986, de todos los presos federales y estatales, el 60 por ciento había estado en prisión dos o más veces, el 45 por ciento tres o más veces, y el 20 por ciento seis o más veces.

En los últimos cinco años nuestra población carcelaria ha aumentado mucho en número, lo que ha ayudado a crear las tensiones propias de la masificación. Para aliviar esa situación, muchos presos son puestos en libertad, con doscientos dólares en el bolsillo, alejándolos así de un sistema que odian, pero en el que han aprendido a depositar una sensación de certidumbre y seguridad.

Sin lugar a dudas, lo que no han hecho ha sido aprender a cambiar su sistema de toma de decisiones. Vivir en un ambiente en el que se tiene que pagar a alguien para no sufrir daños físicos o ser maltratado sexualmente, donde se tiene que robar o formar parte de una banda para sobrevivir, no contribuye precisamente a aumentar el buen concepto de sí mismo o del mundo que nos rodea. Los presos se ven impulsados a mantener su identidad criminal para sobrevivir en la sociedad carcelaria, donde el reconocimiento y el prestigio se obtienen mediante una serie de reglas salvajes.

Tal y como me confió un ex convicto: «En cuanto me pusieron en libertad, empecé a pensar en volver. Al fin y al cabo, no conocía a nadie en el exterior. En la trena se me respetaba. Tema a tipos capaces de matar por mí. En el exterior, en cambio, no era más que un ex presidiario sin valor alguno». Devueltos a un mundo en el que no conocen a nadie, convencidos de que no tienen ningún medio de controlar su ambiente, estos hombres y mujeres hacen a menudo cosas, consciente o inconscientemente, que les aseguren el regreso a su «hogar».

¿Puede interrumpirse este ciclo de criminalidad? Desde luego que sí, siempre y cuando se vincule suficiente dolor a estar en prisión, y suficiente placer a estar fuera de ella. Si pudiéramos entrenar a la gente con efectividad, la combinación de esos factores sería extraordinaria. Recientemente, entrevisté a un hombre que acababa de ser puesto en libertad, después de haber pasado ocho años en la cárcel por intento de asesinato. Al preguntarle si volvería a disparar contra alguien, me sonrió y contestó: «En un abrir y cerrar de ojos, si alguien tratara de quitarme mis drogas». « ¿No evitaría tener que regresar a la prisión?», le pregunté. « ¡No! -contestó-o La prisión no es tan mala. Allí no tenía que preocuparme acerca de cuál sería mi próxima comida. Y podía ver la televisión. Tenía las cosas bien controladas; sabía cómo tratar con los otros tipos, así que no tenía de qué preocuparme.» La prisión no ejerce ningún efecto disuasorio sobre este comportamiento sociopático, sencillamente porque él no asocia ningún dolor al hecho de estar encarcelado.

Contrastemos eso con las experiencias de Frank Abagnale, autor del libro Cogedme si podéis. Es un autor mundialmente famoso por sus bufonadas de «gran impostor», dedicado a viajar por todo el mundo fingiendo ser un piloto de la Pan Am, un administrador de hospital, ayudante del fiscal general de Louisiana entre otros muchos disfraces, y sacándole a la gente millones de dólares. En la actualidad, Frank es uno de los principales expertos en sistemas de seguridad bancaria y contribuyente destacado de su comunidad.

¿Qué le hizo cambiar de forma tan radical? El dolor. Como resultado de una de sus escapadas, fue detenido y encarcelado en una prisión francesa. Nadie le amenazó con dolor físico o maltratos sexuales, pero el dolor que sufrió fue increíblemente intenso. En primer

lugar, se pasó toda su sentencia en una celda oscura, completamente aislado de todo contacto con el mundo exterior: sin televisión, sin periódicos, sin radio ni conversaciones con otros presos o guardianes. En segundo lugar, no le ofrecieron ni el menor indicio de cuándo sería puesto en libertad. No tenía ni la más mínima pista acerca de si le retendrían allí durante sesenta días o sesenta años.

El dolor de no saber (la sensación de incertidumbre) fue la forma de castigo más severo imaginable, y Frank vinculó tanto dolor con este «infierno en la Tierra», que se prometió a sí mismo no volver nunca más. ¿Y saben una cosa? No fue el único en tomar esta decisión. No es nada sorprendente que las prisiones francesas sólo tengan un índice de reincidencia del uno por ciento, y que gasten aproximadamente doscientos

dólares al año por prisionero (una cifra tanto más sorprendente si se tiene en cuenta que en Estados Unidos se gastan unos 30000 dólares anuales por detenido, a pesar de lo cual el índice de reincidencia es del 82 por ciento).

, ¿Estoy sugiriendo que dupliquemos el sistema penal francés? No, lo único que digo es que el sistema del que disponemos en la actualidad evidentemente no funciona y que ya va siendo hora de probar algo más. Debemos proporcionar a los detenidos un ambiente en el que no se sientan constantemente preocupados por la posibilidad de ser golpeados o atacados por otros presos, sin que eso signifique que tengamos que convertir las prisiones en el hogar que nunca tuvieron. Estoy sugiriendo que las condiciones de vida en las prisiones deberían ser indeseables (incómodas), y que mientras se esté cumpliendo condena se debería mostrar a la gente formas de conseguir que el mundo exterior sea una experiencia que se pueda controlar, donde se pueda encontrar placer y posibilidad, de modo que, al ser puestos en libertad, sea algo que ellos intenten alcanzar, en lugar de temerlo. Deben vincular dolor con el estar en prisión, y placer con el cambio. De otro modo, nunca se verá modificado a largo plazo el comportamiento que les hizo entrar en prisión.

Un prisionero debe saber, por encima de todo, que alguien se ocupa de él, y que ese alguien se ha comprometido a ofrecerle estrategias capaces de dirigir su vida por una nueva dirección. No todos los prisioneros están preparados para el cambio, pero aquellos que lo están merecen nuestro apoyo.

"Mientras haya una clase baja, yo estoy en ella; mientras haya un elemento criminal, yo lo soy; mientras haya una sola alma en prisión, yo no soy libre."
EUGENE VICTOR DEBS

¿Qué puede usted hacer? Una acción sencilla pero profunda sería comprometerse a visitar una vez al mes a un detenido que haya decidido realmente cambiar la calidad de su vida. Conviértase en un amigo cariñoso, capaz de ofrecerle ayuda, y demuéstrele las oportunidades que tiene a su disposición. Nunca olvidaré la relación que entablé, como resultado de esta serie de visitas voluntarias y regulares, con un detenido de la prisión de chino (California). Gracias a mi apoyo y ánimos, empezó a correr hasta ocho kilómetros diarios, a leer libros instructivos e inspiradores, e inició la transición desde un «prisionero» a una «persona valorada». Dos años más tarde, cuando le pusieron en libertad, la sensación de conexión y contribución que compartimos fue una de las experiencias más gratificantes de mi vida.

EL DESAFÍO DE LA VIOLENCIA DE LAS BANDAS

Aunque el crimen adulto es un problema muy urgente, también necesitamos planteamos cómo podemos apartar el flujo de nuestra juventud hacia el sistema penal juvenil. ¿Qué sucede con los asesinatos insensatos que cometen diariamente los miembros de las

bandas juveniles en las ciudades? El salvajismo implacable de dos bandas que se originaron en Los Angeles y que luego se extendieron por todo el país (los Crips y los Bloods), se ha cobrado un precio inimaginable en las ciudades afectadas, y la mayoría de nosotros nos sentimos perdidos en cuanto a cómo afrontar este terrible problema. No obstante, estoy convencido de que una de las primeras cosas que tienen que ocurrir es lograr que los miembros de las bandas reflexionen sobre las reglas que aplican. Recuerde que todas nuestras acciones tienen su origen en nuestras creencias esenciales acerca de lo que tenemos que ser siempre, o no tenemos que ser nunca.

Hace poco leí un artículo en Rolling Stone, en el que se hablaba de un libro que trataba sobre la vida cotidiana de los miembros de las bandas. Este «fragmento de vida» detalla una clase dada en un campamento juvenil llamado Camp Kilpatrick. Cuando se preguntó a los estudiantes (miembros de alguna banda) por qué matarían a alguien, encontraron con rapidez una lista de hasta treinta y siete razones. He aquí algunas de las que me parecieron más chocantes: si alguien me mirara de mala manera, si alguien me preguntara de dónde soy, por una moneda, si alguien caminara de forma extraña, si alguien se atreviera a tocar mi comida (como, por ejemplo, quitarme una patata frita), por diversión, si alguien me cortara mal el pelo.

Con unas reglas tan aberrantes como éstas (que, por otro lado, no comparte casi nadie en nuestra sociedad), no es nada sorprendente observar lo volátiles que son estos jóvenes. Tienen más razones para matar que virtualmente para cualquier otra cosa, y por lo tanto actúan de acuerdo con sus reglas. No obstante, lo que me animó fue observar que el profesor comprendía el poder de las preguntas para debilitar hasta las creencias más fuertes. A continuación, preguntó: « ¿Por cuál de esas cosas estaríais dispuestos a morir?» Es decir, si uno supiera que, al matar a alguien porque le ha hecho un mal corte de pelo, también moriría, ¿estaría dispuesto a matado de todos modos?

Al hacerles esta pregunta, logró que los jóvenes volvieran a evaluar sus reglas y a reconsiderar la importancia de las cosas por las que antes habían estado dispuestos a matar. Para cuando hubo terminado el proceso de planteamiento de preguntas, estos miembros de bandas juveniles habían cambiado radicalmente sus reglas. En lugar de treinta y siete razones para matar, sólo se quedaron con tres: en defensa propia, por la familia y por la asociación (banda). Y esta última quedó sólo porque uno de los jóvenes insistió en creer que eso seguía siendo quizá lo más importante en su vida, y cuando cualquiera de los otros chicos trataba de disuadirle, él se limitaba a insistir: «No me convencerás». Su identidad era una convicción, y se hallaba tan vinculada a la banda, que rendida habría significado para él rendir todo su sentido de sí mismo, lo que probablemente era lo único constante que había en su vida de joven.

Al seguir este método de plantear preguntas y buscar respuestas, esta «escuela» está logrando llegar a muchos de los jóvenes que siguen el curso, debilitando las patas de referencia de las creencias destructivas, hasta que ya no se sienten seguros acerca de ellas. Recuerde que todo comportamiento puede cambiarse al cambiar de creencias, valores, reglas e identidad. Evidentemente, hay que afrontar en primer lugar las condiciones que producen las bandas; en último término, esto también puede manejarse modificando el comportamiento en el único nivel que cuenta: caso por caso.

LOS DESAFÍOS DE NUESTRO MEDIO AMBIENTE

.El medio ambiente ya no es materia de agitación para la contracultura, sino que se ha convertido en tema de principal preocupación, tanto a nivel nacional como internacional. Después de cuatro años consecutivos que fueron los más calientes registrados en la historia, la gente ha empezado a sentirse extremadamente preocupada por el calentamiento global, el

fenómeno causado por el exceso de anhídrido carbónico atrapado en la capa de ozono, que tiene como resultado una elevación de las temperaturas. ¿Cuáles son las fuentes principales? Una de ellas son los fluoro carbonos de los aparatos de aire acondicionado y de los aerosoles. Otra de las grandes fuentes del efecto invernadero global es la destrucción desenfrenada y quema de la selva tropical de América Central y del Sur. La selva tropical constituye el ochenta por ciento de la vegetación de la Tierra, y su conservación es crítica para nuestro ecosistema.

Los árboles absorben los gases t6xicos del anhídrido carbónico que liberamos en la atmósfera, y lo transforman en oxígeno respirable. Los árboles son nuestros rejuvenecedores definitivos; sin ellos, la vida sobre la Tierra no existiría tal y como la conocemos. Los árboles de la selva tropical también proporcionan un medio ambiente para la amplia diversidad de especies animales y de insectos del mundo. Al quemar estos bosques, no sólo destruimos la vegetación que produce oxígeno, y el medio ambiente en el que viven las plantas y animales, sino que liberamos también cantidades enormes de anhídrido carbónico en la atmósfera, y aceleramos el nocivo efecto invernadero global.

Si tienen tanta importancia, ¿por qué se están eliminando tan frenéticamente los bosques tropicales? La respuesta es una simple cuestión de dolor y placer: por razones económicas. En esos países se han concedido enormes beneficios fiscales para incentivar a los rancheros a talar el bosque. ¿Acaso para dejar espacio para más casas? Desde luego que no. Se hace para obtener más pastos para un ganado cuya carne se exporta luego a Estados Unidos, país que importa el diez por ciento de la carne que consume América Central y del Sur. Y para satisfacer esa necesidad, se elimina la selva tropical a un ritmo de cuarenta áreas cada cinco segundos.

La ineficacia de uso de estas tierras para pastos constituye una de las decisiones más destructivas que puede tomar el hombre a corto plazo. Estamos arrasando la fuente de nuestra supervivencia. ¿Se da cuenta de que, cada vez que compra una hamburguesa de ciento veinticinco gramos que utiliza carne de res alimentada en los pastos ocupados antes por la selva tropical, representa la destrucción de casi cincuenta metros cuadrados de bosque tropical? Una vez destruido, ese bosque ya no puede volver a regenerarse. Además, el índice actual de extinción de especies es de mil anuales, debido precisamente a la destrucción de la selva tropical, lo que representa un asalto inimaginable a nuestro ecosistema.

¿Y por qué se hace todo esto? Única y exclusivamente para suministrar más carne a nuestros cuerpos, algo que la ciencia médica ya ha relacionado directamente con los dos asesinos más importantes del país: el ataque al corazón y el cáncer. La asombrosa estadística es que uno de cada dos estadounidenses muere de alguna forma de enfermedad del corazón (la ruleta rusa le ofrece mejores perspectivas de vida que la dieta estadounidense habitual). En último término, no podemos destruir el medio ambiente externo sin destruir nuestro propio ambiente interno.

¿Quiere usted detener la destrucción de nuestras selvas tropicales? ¿Quiere ayudar a restaurar el delicado equilibrio de nuestro ecosistema? Además de aportar su ayuda financiera a organizaciones ambientales como Greenpeace, lo más poderoso que puede hacer consiste en vincular dolor con cualquier comportamiento personal que perpetúe el mal uso de nuestro planeta. Indudablemente, uno de los pasos consistiría en reducir o eliminar su consumo de hamburguesas. El boicot funcionó en el caso de la industria atunera, y también puede funcionar aquí. No estamos hablando sólo de dólares y centavos. Lo que está en juego es la propia Tierra. Debe saber que las decisiones que toma acerca de lo que pone en su plato para la cena determina, de una forma pequeña pero innegable, cosas como la cantidad de anhídrido carbónico que se libera en la atmósfera y cuántas especies animales y vegetales quedarán extinguidas cada día.

Y ahora, consideremos el impacto que tienen sus decisiones dietéticas en el ámbito local. Quizá viva en un estado, como yo, que está experimentando una grave escasez de agua. Se ha llegado a decir que en el siglo XXI el agua será el oro del futuro, uno de nuestros recursos más valiosos y escasos. ¿Cómo puede ser cierto eso en un planeta donde predomina el agua? La razón se encuentra en nuestra gestión increíblemente pobre de este recurso vital, y se halla relacionada específicamente con la industria cárnica. Considere lo siguiente: la cantidad de agua que se necesita para criar un solo novillo sería suficiente para hacer flotar un destructor. En California, todos trabajamos duro por conservar el agua, tomando medidas como no regar los prados e instalar restrictores de fluido en los lavabos y duchas. Todas esas acciones son importantes, pero ¿sabe que se necesitan casi veinte mil litros de agua para producir medio kilo de carne? Esto significa que puede usted ahorrar más agua al no consumir medio kilo de carne que si dejara de ducharse durante todo el año. Según David Fields, economista de Cornell, y su asociado Robin Hur, «cada dólar que los gobiernos estatales entregan a los productores de carne, en forma de subsidios de irrigación, cuesta a los contribuyentes más de siete dólares en salarios perdidos, costes de vida más altos y reducción de ingresos en los negocios». ¿Qué puede hacer una persona para ahorrar más agua? La respuesta me parece evidente: reducir el consumo de carne.

Y aquí van algunos otros datos para reflexionar. ¿Sabía usted que la industria cárnica consume más energía que ninguna otra industria en Estados Unidos? El porcentaje de todas las materias primas que Estados Unidos dedica a la producción de carne representa una creciente- tercera parte de todo el consumo de energía, y el combustible fósil necesario para producir medio kilo de carne es aproximadamente treinta y nueve veces el necesario para producir el valor proteínico equivalente en semilla de soja. Si quisiera usted ahorrar energía, sería más aconsejable conducir el coche al restaurante de la esquina, que si caminara hasta allí alimentado por las calorías que ha consumido con un cuarto de kilo de carne de ternera o de pollo criado con los criterios de ineficiencia de la energía de esta industria.

¿Se siente preocupado por las centrales nucleares? Si redujéramos nuestro consumo de carne en un 50 por ciento, podríamos eliminar por completo nuestra dependencia de la energía nuclear en todo Estados Unidos, así como reducir significativamente o por completo nuestra dependencia de las importaciones de petróleo.

Uno de los temas finales con el que todos nos sentimos preocupados es el hambre a escala mundial. Con 60 millones de personas que mueren de hambre al año, está claro que ya es hora de que examinemos con qué eficacia utilizamos nuestros recursos. Recuerde que todas las decisiones tienen consecuencias y, a menos que tengamos alguna comprensión del impacto a largo plazo sobre nuestro planeta, seguiremos tomando decisiones pobres.

La cantidad de alimentos producidos por un acre de terreno se ve marcadamente reducida cuando ese alimento es carne de ternera. El mismo acre de terreno capaz de producir 113 kilos de carne produciría 18 toneladas de patatas, lo que representaría aproximadamente la diferencia entre alimentar a una persona y alimentar a 160 personas. Los mismos recursos que se utilizan para producir medio kilo de carne pueden producir siete kilos de grano. El terreno que se necesita para alimentar durante un año a una persona comedora de carne es de tres acres y cuarto, mientras que un lacto-ovo-vegetariano sólo necesita medio acre, y un vegetariano completo una dieciseisava parte de acre. En otras palabras, un acre puede alimentar veinte veces más personas si éstas siguen una dieta vegetariana. Cada día mueren de hambre cuarenta mil niños, a pesar de lo cual tendríamos capacidad para alimentados si gestionáramos nuestros recursos con mayor efectividad. Si cada estadounidense redujera su ingestión de carne en un diez por ciento, se podría alimentar a cien millones de personas con los recursos liberados para la cría de ganado. Eso representa comida suficiente para alimentar a todos los hombres, mujeres y niños que mueren de hambre en el mundo, y todavía quedaría un superávit. Evidentemente, aún tendríamos que afrontar el desafío político de la

distribución, pero, desde luego, los alimentos estarían disponibles. Finalmente, uno de los recursos naturales más importantes que estamos agotando como resultado de nuestro hábito de comer carne es la capa superficial del suelo. La naturaleza tarda quinientos años en crear una capa superficial de 2,5 centímetros de espesor, mientras que nosotros perdemos esa misma cantidad en sólo dieciséis años. Hace doscientos años, Estados Unidos contaba con una capa superficial de 53 centímetros de suelo, que ahora sólo es de quince centímetros. La cantidad de la capa superficial del suelo perdido y directamente relacionado con la producción cárnica es del 85 por ciento. Si no se dispone de una capa de suelo adecuado, se colapsa nuestra cadena alimenticia y, con ello, nuestra capacidad para existir.

La primera vez que tuve conocimiento de las estadísticas anteriores y el devastador impacto del consumo de carne sobre nuestro entorno fue a través de mi buen amigo John Robbins (que no está emparentado conmigo, aunque somos verdaderos hermanos en nuestro compromiso por establecer una diferencia). John escribió un libro, Diet for a New America, que fue nominado para el premio Pulitzer. Creo que ese libro tiene un sitio en el hogar de cada familia estadounidense que quiera ser consciente de los efectos de sus decisiones y acciones cotidianas.

Tal y como john deja bien claro, la decisión acerca de qué poner en el plato a la hora de cenar tiene unos profundos efectos derivativos. Pone en movimiento toda una serie de acontecimientos y actividades que están configurando la calidad de la vida sobre la Tierra. Puede usted preguntar: «¿Cómo puede una persona confiar en darle la vuelta al curso de las cosas cuando se trata de un desafío tan enorme?» john afirma que esta batalla no se ganará en Capitol Hill, ni en los consejos de administración, sino que la ganarán los individuos: «El consumidor en el supermercado, al detenerse .ante el mostrador de las carnes, en el momento de tomar un paquete de carne de medio kilo, marcado con el precio de 3,98 dólares, dándose cuenta en ese preciso momento de que sostiene en su mano una ilusión muy costosa. Por detrás de la etiqueta de ese precio tan reducido se ocultan los bosques que han tenido que ser talados, los suministros de alimentos yagua de nuestros hijos, la capa superficial del suelo y el ambiente del futuro. Y entonces, tenemos que mirar ese trozo de carne y decir: «No, esto nos cuesta demasiado». El verdadero poder radica en las decisiones que toma usted en el supermercado, en los restaurantes y en la cocina de su casa».

ADOPTE UNA POSTURA

Al adoptar una postura, no sólo deja de participar en el mal uso de nuestros recursos, sino que está enviando un claro mensaje a las grandes empresas cuyo pilar son las hamburguesas. En los últimos años, compañías de servicios de alimentos como la McDonalds y Carls jr. (Carl Karcher Enterprises) han empezado a responder a los cambios que se han producido en los gustos de los consumidores, al crear bares de ensaladas y otros alimentos alternativos. Recientemente la McDonalds ha dejado de usar contenedores de poliestireno para sus alimentos, y se calcula que como consecuencia de ello se ha reducido su producción de hidrocarbonos en un 25 por ciento, estableciendo así una agradable diferencia con respecto a un medio ambiente mejorado. Como consumidor, utilice todo aquello que ha aprendido en este libro para producir cambios positivos: saberlo que desea, utilizar su poder de compra como apalancamiento para interrumpir pautas destructivas, obligar a las compañías a buscar alternativas, y luego reforzarlas por los comportamientos deseados, favoreciendo sus productos y servicios.

ENSEÑE BIEN A SUS HIJOS:
DÉ BUEN EJEMPLO

Lo mismo que sucede con cualquier desafío, los temas relacionados con el medio ambiente exigen educación y acción para crear el cambio. Desgraciadamente, la idea que tiene la mayoría de la gente acerca de la educación se halla vinculada a la escuela, y dejan de aprender en cuanto la abandonan, o incluso antes de terminar sus estudios. Muchos maestros que empiezan con la idea de establecer una diferencia han caído en la trampa de la incapacidad adquirida, como consecuencia de tratar de afrontar las paralizantes políticas administrativas y de no estar preparados para afrontar las personalidades y los temas de la vida real que afectan a sus estudiantes.

A lo largo de este libro ha conocido usted a muchos modelos de excelencia de los que puede aprender. Así pues, ¿cómo podemos establecer una diferencia? Cada uno de nosotros podemos adoptar un papel activo a la hora de determinar la calidad de la educación de nuestros hijos. ¿Podría beneficiarse el maestro de sus hijos de la comprensión del poder de las preguntas, las metáforas globales, el vocabulario transformacional, los valores, las reglas y el condicionamiento? Comparta con él lo que haya aprendido y podrá establecer una verdadera diferencia en este ámbito.

Lo más importante de todo, tenemos que enseñar a nuestros hijos las consecuencias de sus acciones. Debemos hacerles ser conscientes del impacto que tienen en el ámbito individual o local y, por extensión, su impacto colectivo general. No permita nunca que caigan en la trampa de pensar que sus acciones no establecen ninguna diferencia; si hay algo de lo que he tratado de convencerle a lo largo de este libro es precisamente de que hasta las pequeñas decisiones y acciones, tomadas de forma consistente, tienen consecuencias que llegan muy lejos.

Una de las mejores formas de asegurar que su hijo crece con un sano sentido de la autoestima es demostrarle que sus decisiones y acciones, tomadas con firmeza, establecen una gran diferencia. ¿Cómo puede hacer eso? Demuestre lo que es posible convirtiéndose en un ejemplo. Demuestre a sus hijos el efecto de hacer preguntas capacitadoras, de vivir de acuerdo con los valores y las reglas que haya elegido conscientemente, y de usar todas las otras estrategias que haya aprendido hasta entonces.

Hay muchas formas en que usted y yo podemos contribuir. No necesitamos esperar hasta tener un plan maestro grandioso para establecer una diferencia. Podemos tener impacto en un momento, incluso haciendo las cosas más pequeñas, tomando lo que a menudo parecerán decisiones insignificantes. Es cierto que la mayor parte de nuestros héroes se hallan ocultos tras lo que parecen ser pequeños actos hechos con contundencia. Mire a su alrededor. Hay héroes por todas partes, pero no los reconocemos con los premios que merecen por hacer cada día su trabajo. Los hombres y mujeres que trabajan día tras día como agentes de policía son verdaderos héroes. Nos protegen y proporcionan una sensación de seguridad, a pesar de lo cual muchos de nosotros los vemos como si fueran enemigos. Los bomberos son héroes a pesar de que, en general, no los consideramos de ese modo a menos que nos encontremos en una situación de emergencia. Lo mismo podríamos decir de los conductores de ambulancias, de los servicios de urgencia, de los asesores que intervienen en momentos de crisis y de toda una serie de héroes a los que nadie reconoce su labor.

El simple hecho de estar preparado puede establecer una diferencia. Por ejemplo, ¿cómo se sentiría si alguien tuviera un ataque al corazón en su presencia, pero tuviera usted un certificado de primeros auxilios y supiera qué hay que hacer? ¿Y si sus esfuerzos concentrados en mantener la sangre en circulación, a pesar de la aparente ausencia de signos de vida, lograran salvar una vida? Le puedo prometer una cosa: la sensación de colaboración

que se obtiene de esa experiencia le proporcionaría una gran sensación de realización y alegría, mucho mayor que ninguna otra cosa que haya experimentado en su vida, mayor de lo que cualquier otro conocimiento podría aportarle, mayor que cualquier cantidad de dinero que pueda ganar o incluso que cualquier otro logro que pueda alcanzar.

Y éstos no son más que algunos de los ejemplos más espectaculares. ¿Hay otras formas en las que podría usted contribuir? ¡Puede apostar a que sí! Puede ser un héroe siendo, sencillamente, alguien que ayude a formarse a los demás, observando a la gente que se encuentra a su alrededor y ofreciéndole su apoyo, ánimo o recordándoles quiénes son realmente. ¿Y si se encuentra usted en una tienda de comestibles y, en lugar de deambular sin un objetivo preciso entre los artículos, se diera cuenta de la presencia de cada persona con la que se cruzara, y reconociera esa presencia dirigiéndole una sonrisa? ¿Y si felicitara cordialmente a una persona totalmente extraña? ¿Podría cambiar en ese momento el estado de ánimo de esa otra persona, para que lo transmitiera a su vez a la siguiente? ¿O quizás a sus hijos? ¿Puede producirse un efecto progresivo, puesto en marcha por una sola acción?

Hay muchas formas sencillas de establecer una diferencia. No hace falta salir y salvar una vida, pero quizá lograr que otro sonría significa un poco salvarle la vida, o por lo menos hacerle disfrutar de la que ya tiene. ¿Cuáles pueden ser algunas otras formas sencillas de establecer una diferencia hoy mismo? Cuando regrese a casa, después del trabajo, ¿y si se detiene en casa de algún anciano, entra y entabla una conversación con él? Si le preguntara: « ¿Cuáles son algunas de las lecciones más importantes que ha aprendido en la vida?», ¿cómo cree usted que se sentiría? ¡Apuesto a que tendría muchas cosas que comunicarle! ¿Y si pasara por el hospital de su comunidad, visitara a un paciente y le ayudara a alegrar un poco la tarde? Aunque no hiciera más que escuchar a esa persona, sería usted un héroe.

¿Por qué hay tantas personas temerosas de dar esos pequeños pasos para ayudar a los demás? Una de las razones más habituales es porque se sienten en una situación embarazos a al hacer algo de lo que no están muy seguras. Temen ser rechazadas o parecer estúpidas. Pero ¿sabe una cosa? Si quiere usted participar en el juego y ganar, va a tener que jugar «a por todas». Tiene que estar dispuesto a sentirse estúpido, y a intentar cosas que puede que no funcionen y, si no funcionan, estar dispuesto a cambiar su forma de abordarlas. De otro modo, ¿cómo puede innovar, cómo puede crecer y descubrir quién es realmente?

UN REGALO DE 10000 DÓLARES PARA SUS ESTUDIOS O SU PRIMERA CASA

Si queremos cambiar la calidad de vida, no cabe la menor duda de que tenemos que afectar el sistema de valores de un gran número de personas. Nuestro futuro se halla en las manos de nuestra juventud. Algún día, sus valores serán los de la sociedad. Mientras me encuentro escribiendo estas palabras, el presidente Bush acaba de firmar un documento que ofrece una oportunidad única para nuestra juventud y nUestra sociedad como un todo si hacemos uso de él al máximo.

Hace unos dos años conocí a una mujer maravillosa que asistió a un seminario de Cita con el Destino. Se llama Barbara Mikulski, una de las dos senadoras del Congreso de Estados U nidos. Al darse cuenta de su deseo por contribuir, me habló de la ley del Servicio Nacional, en cuya presentación había participado, y que ahora acaba de ser aprobada por el presidente. Esa ley ofrece una oportunidad única, para ayudar a todos aquellos que se encuentren necesitados y para crear al mismo tiempo un futuro convincente. La ley tiene numerosas facetas, pero su característica fundamental es que ofrece a los jóvenes la oportunidad de trabajar en una organización de servicios comunitarios debidamente aprobada y reconocida, y ganar una beca por valor de 10000 dólares que debe ser aplicada necesariamente a sufragar

los gastos de una educación universitaria, o como pago inicial de un primer hogar. Además, los participantes en el programa pueden ganar algo de dinero: o bien el salario mínimo o algo inferior. He aquí algunas de las características de este programa:

• Compromiso voluntario de servicio a tiempo completo o parcial durante un período de dos a seis años.
• Servicio durante dos fines de semana al mes, más dos semanas durante el verano.
• Un crédito anual de 3.000 dólares por cada año de servicio, que puede aplicarse para el pago de préstamos de estudios, o como pago inicial o costes de creación de un hogar.
• Cualquiera que participe puede elegir libremente cualquier grupo de edad.
• Una estructura basada en la comunidad que ponga el acento en complementar los servicios públicos o privados.

El aspecto más poderoso de la ley del Servicio Nacional es que transformará los valores de todos aquellos que participen en ella. Con objeto de «obtener» ese vale, los jóvenes experimentarán una sensación de contribución al ayudar a los ancianos, a los disminuidos físicos, los pacientes de cáncer, los analfabetos funcionales, etcétera. Aunque se unan al Servicio Nacional incentivados por el vale, la experiencia diaria de contribuir al bienestar de los demás afectará profundamente su identidad y su destino. Una vez que se ha conocido la gratitud de un semejante, la vida se transforma para siempre. ¿Se imagina cuál sería el impacto si la mayoría de los jóvenes compartiera esta experiencia?

“No se puede vivir un día perfecto sin hacer algo por alguien que jamás podrá pagárselo.”
JOHN WOODEN

El efecto procesional más poderoso que pueda poner en marcha será el de impulsar su sentido de la contribución. Todos tenemos la necesidad de ir más allá de nuestros impulsos básicos de evitar el dolor y obtener placer. Estoy convencido de que, en lo más profundo de cada uno de nosotros, todos deseamos hacer aquello que creemos sea correcto, ir más allá de nosotros mismos, comprometer nuestra energía, tiempo, emoción y capital por una causa mayor que nosotros mismos. Debemos satisfacer nuestras necesidades morales y espirituales aunque eso nos produzca dolor a corto plazo. Respondemos no sólo a nuestras necesidades psicológicas, sino a nuestro imperativo moral de hacer más y más de lo que nadie espere de nosotros. Nada nos puede dar un mayor sentido de la satisfacción personal que la contribución. Dar desinteresadamente sienta los cimientos de la realización.

Aunque el programa del Servicio Nacional promete ofrecer una vía para satisfacer esas necesidades, uno de sus posibles defectos es que va dirigido fundamentalmente a estudiantes universitarios. El periodista y autor William F. Buckley, Jr. sugiere que una comprensión del dolor y el placer puede ayudamos a lograr la ayuda de un segmento mucho más amplio de la sociedad. Un sistema de recompensas y castigos es la base de las sugerencias que plantea, transformadas específicamente en incentivos y sanciones entre las que se incluiría una exención fiscal sobre los primeros 10.000 dólares de la tabla de ingresos de cualquiera que participe voluntariamente en el Servicio Nacional. Todos los trabajadores de Estados Unidos terminarán por tener unos ingresos fiscales de 10000 dólares, por lo que todos terminarían por encontrar un incentivo económico en ofrecer voluntariamente su tiempo.

Además de eso, y por el lado del dolor, sugiere que se apruebe una legislación en la que se estipule que la gente joven sólo quedaría calificada para recibir préstamos de estudios si estuviera dispuesta a trabajar voluntariamente unas pocas horas a la semana en el programa de Servicio Nacional. Argumenta, con cierta elegancia, que conducir un coche es un privilegio que proporciona nuestra sociedad, y que no debiera concederse a nadie que no esté

dispuesto a contribuir a nuestra sociedad como un todo. En consecuencia, la posibilidad de obtener el carnet de conducir también debería depender de la participación en el Servicio Nacional.

Aunque esta tercera opción me parece un tanto extremada y posiblemente sería rechazada, apoyo sólidamente las dos primeras. Estos incentivos implicarían a mucha más gente y ejercerían un impacto mayor sobre los valores de la sociedad, en comparaci6n con el plan actual. ¡Hay tantas organizaciones comunes que necesitan mano de obra y otros recursos! ¡Imagínese el impacto que podrían tener esos incentivos!

Buckley señala que gastamos más de 30000 dólares anuales por prisionero y año, 35000 dólares por cada miembro de las fuerzas armadas, 13000 dólares en los voluntarios VISTA, y 5000 en los estudiantes R.O.T.C. No cabe la menor duda de que el Servicio Nacional es una experiencia que todos debiéramos promover en beneficio de la sociedad.

El poder de tal programa es que, al dar a los demás de una forma regular, empezamos a reorientar nuestros valores acerca de la importancia de la contribución. Como país, si adoptamos este valor, podríamos cambiar toda la nación y expandir nuestra influencia en el mundo exterior. Sin embargo, no se limite a la estructura de los programas apoyados por el gobierno. Hay muchas organizaciones necesitadas de mano de obra y personas calificadas, así como de recursos financieros y físicos. Imagínese el impacto si, independientemente de toda recompensa o falta de ésta, los estadounidenses hiciéramos de la contribución un deber. ¿Se da cuenta de que, si todos en el país (excepto los muy jóvenes y los ancianos) contribuyéramos con tres horas semanales, la nación obtendría la recompensa de más de 320 millones de horas de una mano de obra que tanto se necesita, dedicada exclusivamente a aquellas causas que más lo necesitan? Si todos contribuyéramos con cinco horas, la cifra alcanzaría más de 500 millones de horas, lo que significaría un valor económico de billones de dólares. ¿No le parece que podríamos solucionar así unos cuantos desafíos sociales, con esta clase de compromisos?

Contribuir con su tiempo a cualquiera de las actividades siguientes cambiará definitivamente sus percepciones de quiénes usted, y le iniciará en el camino de convertirse en un héroe.

Sólo por citar unas pocas...

He aquí algunas de las formas en que puede ayudar.

Una pequeña cantidad de tiempo puede significar una gran diferencia. Considere la posibilidad de comprometer unas pocas horas a la semana o unas pocas horas al mes en una de las siguientes áreas de actuación en su comunidad:

Programas para los disminuidos mentales y físicos.
Asesoramiento en habilidades básicas.
Cuidados diurnos.
Registro de votantes.
Patrullas voluntarias de ciudadanos (vigilancia del vecindario).
Tareas bibliotecarias (recolocación, catalogación).
Distribución de libros entre los enfermos.
Conservación de la energía.
Mantenimiento de parques.
Campañas de limpieza de la comunidad.
Educación sobre drogas.
Asesoramiento en el teléfono de la esperanza.
Programas de hermanamiento.

Adopción familiar internacional.
Programas exteriores.
Ayuda de emergencia.
Pintura y embellecimiento de edificios.
Programas de orfanatos.
Museos de arte y culturales.
Intercambio de estudiantes.
Programas de reciclaje.

UN REGALO DE POSIBILIDAD: UNA INVITACIÓN A CONTRIBUIR

¿Cómo se dedica uno a acoger a los que no tienen hogar, a curar a los delincuentes, a rejuvenecer a los ancianos y movilizar a los jóvenes? Una oportunidad excitante para contribuir puede ser trabajar en asociación conmigo a través de la Anthony Robbins Foundation.

Somos una organización no lucrativa, formada para crear una coalición de profesionales de atención al prójimo, que nos as hemos comprometido a llegar y ayudar con firmeza a la gente que a menudo ha sido olvidada por la sociedad. Trabajamos agresivamente para establecer una diferencia en la calidad de vida de niños, personas sin hogar, población reclusa y ancianos. La fundación se dedica a aportar los recursos más exquisitos para la inspiración, la educación, el entrenamiento y desarrollo de estos importantes miembros de nuestra sociedad. Yo mismo la fundé, como resultado de mi propia experiencia de la vida.

Hace años, decidí que la contribución no es una obligación, sino una oportunidad para devolver algo. Cuando tenía once años de edad, hubo un año en que mi familia no tuvo dinero suficiente para permitirse una cena tradicional del Día de Acción de Gracias, y una organización caritativa nos trajo comida hasta la puerta. Desde entonces, ayudar a los hambrientos y a los que no tienen hogar se ha convertido en una de las misiones a las que he dedicado mi vida, y todos los días de Acción de Gracias, desde que tengo dieciocho años, he preparado y entregado cestas con alimentos a las familias necesitadas. Fue también a la edad de dieciocho años cuando me uní por primera vez a un grupo de apoyo de la prisión de chino. Como resultado del servicio prestado a mi comunidad, me formé una identidad como filántropo, como persona capaz de establecer una diferencia, como alguien comprometido. Eso incrementó mi orgullo, mi integridad y también mi capacidad para dar más a los demás. Y también me permitió inspirar a otros para que hicieran lo mismo. .

Debido a la gran expansión que han alcanzado mis libros, cintas y programas de televisión, recibo diariamente cartas de personas de todas las partes del mundo pidiéndome ayuda. Algunas de las transformaciones más profundas y conmovedoras de las que he tenido noticia han sido efectuadas por detenidos y por los que no tenían hogar. Como resultado de ello, la fundación ha preparado una copia de mi biblioteca de audio de treinta días, Poder personal, así como una copia de mi primer libro, Poder sin límites, que ha entregado a todos los sistemas de prisiones existentes en Estados Unidos. En el momento de escribir, estamos en proceso de contactar con todos los centros para las personas sin hogar existentes en el país, para hacerles la misma oferta. He dedicado el diez por ciento de los royalties de este libro a la fundación, con objeto de dotarla de los fondos necesarios para llevar a cabo estas distribuciones de cintas. Además, la Anthony Robbins Associates, cuyas franquicias me representan en mis seminarios de vídeo en todo Estados U nidos, se ha comprometido a llevar

a cabo dos programas anuales gratuitos en sus respectivas comunidades. Esos programas se realizan en prisiones, centros para desamparados, escuelas superiores y centros de jubilados.

Si desea unir sus fuerzas a las nuestras, le ruego que se ponga en contacto con la fundación y considere la idea de enrolarse en nuestro programa Compromiso-2. Es una forma sencilla y equilibrada de crecer personalmente y de contribuir de una forma que signifique realmente una diferencia. A través de Compromiso-2 puede ofrecer a otros el regalo de la posibilidad, mediante un compromiso, de visitar mensual y brevemente a un detenido que se le asigne, a una persona anciana, un adulto o niño sin hogar, y ser un verdadero amigo. También puede comprometerse a ofrecer apoyo a uno de nuestros programas anuales. Patrocinamos un programa para la juventud, la «Brigada de la Cesta» del Día de Acción de Gracias, seminarios para reclusos y un proyecto para los ancianos, el proyecto «Sabiduría».

Claro que no tiene usted por qué limitarse a trabajar con nuestra fundación para establecer una diferencia. Ahora mismo y en su propia comunidad, seguro que hay organizaciones que necesitan su ayuda. De hecho, he creado mi fundación para ayudar a las organizaciones locales ya existentes a alcanzar el éxito. Los miembros de nuestra fundación están preparados para proporcionar una verdadera diferencia a la gente a la que entrenan mensualmente. Aunque es necesario un estilo de entrenamiento diferente para abordar desafíos diferentes, existen algunos principios que son universales. Todos necesitamos elevar nuestros criterios, cambiar nuestras creencias y desarrollar nuevas estrategias para el éxito personal. Al ayudar ala gente, necesitamos ofrecer conocimientos profundos, distinciones sencillas y básicas capaces de aumentar inmediatamente la calidad de su vida. A menudo necesitan dejar atrás procesos de incapacidad adquirida para desarrollar nuevas identidades. Evidentemente, se trata de habilidades y estrategias que forman la estructura fundamental de mis técnicas y, en consecuencia queremos que todos aquellos que participen en este programa dominen también estas habilidades.

"Sólo aquellos que han aprendido el poder de la contribución sincera y desinteresada experimentan la más profunda alegría en la vida: la verdadera autorrealización."
ANTHONY ROBBINS

Si una sencilla monja albanesa, sin recursos aparte de su fe y su compromiso, puede afectar positivamente las vidas de tantas personas, entonces usted y yo podemos afrontar ciertamente cualquier desafío que se nos plantee. Si Ed Roberts puede abandonar cada mañana su pulmón de acero para imaginar cómo cambiar las actitudes de todo un país con respecto a los disminuidos físicos (y tener éxito en su empeño), entonces quizás usted y yo también podamos ser héroes. Si una persona puede, por sí sola, movilizar una nación a través de una videocinta y una inversión de 800 dólares para detener la matanza de los delfines, entonces quizás usted y yo podamos poner en movimiento efectos poderosos. A menudo, no sabemos hacia dónde nos conducirá la cadena de acontecimientos.

Confíe en su intuición y entregue su corazón; le sorprenderán todos los milagros que pueden producirse.

Si se compromete a entregar al mes una o dos horas de su tiempo, eso aumentará su identidad y estará entonces seguro de ser la clase de persona a la que realmente le importan los demás y emprende deliberadamente una acción capaz de establecer una diferencia. Descubrirá entonces que no tendrá problemas en los negocios porque ya habrá visto cuáles son los problemas reales. Los enfados que creía haber tenido porque sus valores de bolsa cayeron tenderán a desaparecer en el momento en que lleve a la cama a un hombre sin piernas, o cuando acune en sus brazos a un bebé con SIDA.

¿COMO PUEDES DECIR ESO?
¿ES QUE NO LEES LOS PERIÓDICOS?
¿NO ESCUCHAS LA RADIO?

"Verdaderamente, un pequeño regalo puede ir acompañado de una gran gracia, y son preciosas todas aquellas cosas que proceden de los amigos"
TEÓCRITO

Una vez que haya dominado los elementos de este libro, su habilidad para afrontar los desafíos propios se convierte en un foco de atención menor. Lo que antes resultaba difícil, se ha transformado en fácil. En este momento, se encontrará redirigiendo sus energías para, en lugar de concentrarlas fundamentalmente en sí mismo, mejorar lo que está sucediendo en el seno de su propia familia, en su comunidad y posiblemente en el mundo que le rodea. La única forma de hacerlo con un sentido duradero de la realización es a través de la contribución desprendida. Así pues, no busque héroes, ¡sea uno de ellos! No tiene por qué ser la madre Teresa (¡aunque podría serlo, si así lo deseara!).

No obstante, que su lema sea el equilibrio. Esfuércese por lograr el equilibrio, antes que la perfección. La mayoría de la gente vive en un mundo en blanco y negro, donde se cree que son o bien un voluntario sin vida propia, o bien una persona materialista orientada hacia el logro, a quien no le importa establecer una diferencia. N o caiga en esta trampa. La vida es un equilibrio entre dar y recibir, entre ocuparse de uno mismo y de los demás. Sí, ofrezca algo de su tiempo, capital y energía a aquellos que verdaderamente lo necesitan, pero esté dispuesto también a darse a sí mismo. Y hágalo con alegría, no con sentido de la culpabilidad. No tiene por qué soportar el peso del mundo sobre sus hombros. Habrá más gente dispuesta a contribuir si se dan, cuenta de que no tienen que renunciar a nada para hacerlo así. Así pues, haga un poco y sepa que eso ya puede significar mucho. Si todos lo hiciéramos así, pocas personas se verían obligadas a hacer tanto, y más personas encontrarían la ayuda que necesitan.



La próxima vez que vea a alguien con problemas, en lugar de sentirse culpable porque usted tiene tantas bendiciones y él no, experimente una sensación de excitación porque tiene la oportunidad de hacer simplemente algo pequeño que quizá les haga pensar en sí mismos de otra forma, o sentirse apreciados o queridos. No tiene por qué entregar toda su vida a esto. Simplemente, sea sensible, aprenda a hacerle a la gente nuevas preguntas que la capaciten, conmuévala de una forma nueva. Capte esos momentos de oportunidad y la contribución será un placer antes que una carga.

A menudo me encuentro con gente que vive envuelta en el dolor porque enfocan constantemente la atención sobre las injusticias de la vida. Después de todo, ¿cómo es posible que un niño nazca ciego, sin la menor posibilidad de experimentar la maravilla de contemplar el arco iris? ¿Cómo es posible que un hombre, que nunca ha hecho daño a nadie en toda su vida, se convierta en la víctima accidental de un tiroteo? El significado y el propósito que hay detrás de algunos acontecimientos son desconocidos. Esa es la prueba definitiva de su fe. Debemos confiar en que todo el mundo está aquí para aprender lecciones diferentes en momentos diferentes, que las buenas y las malas experiencias sólo son las percepciones del hombre. Después de todo, algunas de sus peores experiencias resultaron ser verdaderamente las mejores. Le han esculpido, le han entrenado, han desarrollado en usted la sensibilidad y la han impulsado por una dirección que impacta sobre su destino final. Recuerde el dicho: «Cuando el estudiante esté preparado, ya aparecerá el maestro». Y, a propósito, cuando crea ser el maestro, eche otro vistazo a su alrededor, porque probablemente esté allí para aprender algo de esa misma persona a la que tanto se afana en enseñar.

"Alguien debería decimos, justo al principio de nuestras vidas, que nos estamos muriendo. Entonces podríamos vivir la vida al límite, cada minuto de cada día. ¡Hágalo!, digo yo. ¡Haga ahora mismo aquello que desea, sea lo que fuere! Sólo hay unos mañanas contados."

MICHAEL LANDON

¿Cuál es el mensaje? Viva la vida plenamente mientras esté aquí. Experiméntelo todo. Cuide de sí mismo y de sus amigos.

Diviértase, sea loco y estrafalario. ¡Salga y pase por lo que tenga que pasar! De todos modos, va a tener que hacerlo, así que será mejor que se divierta en el proceso. Aproveche la oportunidad para aprender de sus errores. Descubra la causa de sus problemas y elimínela. No trate de ser perfecto, y limítese a ser un excelente ejemplo de ser humano. Encuentre constantemente formas de mejorarse a sí mismo. Practique la disciplina del CANI; sea un alumno durante toda su vida. Tómese ahora mismo el tiempo para establecer su sistema maestro para que pueda ganar así en el juego de la vida. Deje que su humanidad (la atención que dedica a sí mismo y a los demás) sea el principio que guíe su vida, pero no trate la vida tan seriamente como para perder el poder de la espontaneidad, el placer que procede de ser tonto o de ser un niño.

Eso lo supo decir mejor Nadine Stair a sus ochenta y seis años:

"Si tuviera que vivir mi vida de nuevo, la próxima vez me atrevería a cometer más errores. Me relajaría, me prepararía, sería más tonta de lo que he sido en este viaje. Me tomaría menos cosas en serio, aprovecharía más oportunidades, emprendería más viajes, subiría más montañas y nadaría en más ríos. Comería más helados y menos guisantes. Quizá tendría más problemas reales, pero muchos menos imaginarios. Soy una de esas personas que fueron sensibles y cuerdas, hora tras hora, día tras día.

OH, tuve mis momentos. Si tuviera que hacerlo de nuevo, tendría más de esos momentos. De hecho; intentaría que no hubiera de otra cosa, sólo momentos, uno tras otro, en lugar de vivir tantos años por delante de cada día. He sido una de esas personas que nunca van a ninguna parte sin llevar un termómetro consigo, una botella de agua caliente, un impermeable y un paraguas. Si pudiera volverlo a hacer, viajaría mucho más ligera de equipaje.

Si tuviera que volver a vivir mi vida, me quedaría con los pies desnudos antes en la primavera, y permanecería así hasta más avanzado el otoño. Iría a más bailes, me dejaría llevar por más rondas alegres y recogería más margaritas."

NADINE STAIR

¿Cómo quiere ser recordado? ¿Como un gigante entre los hombres? Pues, entonces, ¡empiece a actuar de ese modo ahora mismo! ¿Por qué esperar a ser memorable? Viva cada día como si fuera el más importante en toda su vida, y experimentará la alegría a un nivel completamente nuevo. Algunas personas tratan de conservar su energía para así durar más tiempo. No sé lo que pensará usted, pero yo creo que lo verdaderamente importante no es cuánto tiempo vivimos, sino cómo vivimos. ¡Yo prefiero quitarme ese óxido de encima! Que el final nos encuentre escalando una nueva montaña.

Creo que uno de los regalos más grandes que nos ha dado nuestro Creador es el don de la anticipación y el suspense. ¡Qué aburrida sería la vida si supiéramos por adelantado cómo

van a salir las cosas! La verdad es que, en la vida, nunca sabemos lo que va a suceder a continuación. En los próximos instantes puede suceder algo capaz de cambiar toda la dirección y calidad de su vida en un santiamén. Debemos aprender a amar el cambio, pues es lo único seguro que hay.

¿Qué puede cambiar su vida? Muchas cosas: un momento de profunda reflexión y unas pocas decisiones mientras termina de leer este libro pueden cambiarlo todo. También puede cambiarlo una conversación con un amigo, escuchar una cinta, asistir a un seminario, ver una película o afrontar un «problema» intrincado, grande y jugoso, que le permita expandirse y ser más de lo que era. Éste es el despertar que anda buscando. Viva, pues, en una actitud de expectativa positiva, sabiendo que todo lo que sucede en su vida le beneficia de alguna forma. Sepa que está siendo guiado por un camino de crecimiento y aprendizaje sin fin, y que en él se encuentra el camino del amor eterno.

Finalmente, al dejarle ahora, quiero decirle lo mucho que le respeto y le aprecio como persona. No hemos llegado a conocemos, pero sin lugar a dudas parece como si nos conociéramos, ¿verdad? Aunque no nos hayamos encontrado cara a cara, nuestros corazones, ciertamente, se han tocado. Me ha ofrecido usted un gran regalo al permitirme compartir partes de mi vida y de mis habilidades con usted, y mi sincera esperanza es que algo de lo que he compartido aquí le haya conmovido de alguna forma especial. Si utiliza ahora alguna de estas estrategias para aumentar la calidad de su vida, me sentiré muy afortunado por ello.

Confío en que permanecerá en contacto conmigo. Espero que me escriba o que tengamos el privilegio de conocemos personalmente en un seminario en la fundación, o quizá la «casualidad:» haga que nuestros caminos se crucen. Le ruego que se presente. Espero conocerle y escuchar la historia del éxito de su vida.

Hasta entonces, recuerde que debe esperar milagros... porque usted es uno de ellos. Sea un portador de la luz y de una fuerza para el bien. Y ahora, le paso a usted la antorcha. Comparta sus dones, comparta su pasión con los demás. Y que Dios le bendiga.

"Algún día, cuando hayamos dominado los vientos, las olas, las mareas y la gravedad, aprovecharemos las energías del amor para Dios... Entonces, y por segunda vez en la historia del mundo, el hombre habrá descubierto el fuego..."

TEILHARD DE CHARDIN

LA FUNDACIÓN ANTHONY ROBBINS

La fundación Anthony Robbins es una organización no lucrativa formada para crear un cuerpo de profesionales comprometidos a asistir a personas a menudo relegadas por la sociedad.

Específicamente, trabajamos de forma agresiva para establecer una diferencia en la calidad de vida de los niños, las personas sin hogar, la población reclusa y los ancianos.

La fundación Anthony Robbins se dedica a proporcionar los recursos más excelentes para la inspiración, educación, entrenamiento y desarrollo de estos importantes miembros de nuestra sociedad.

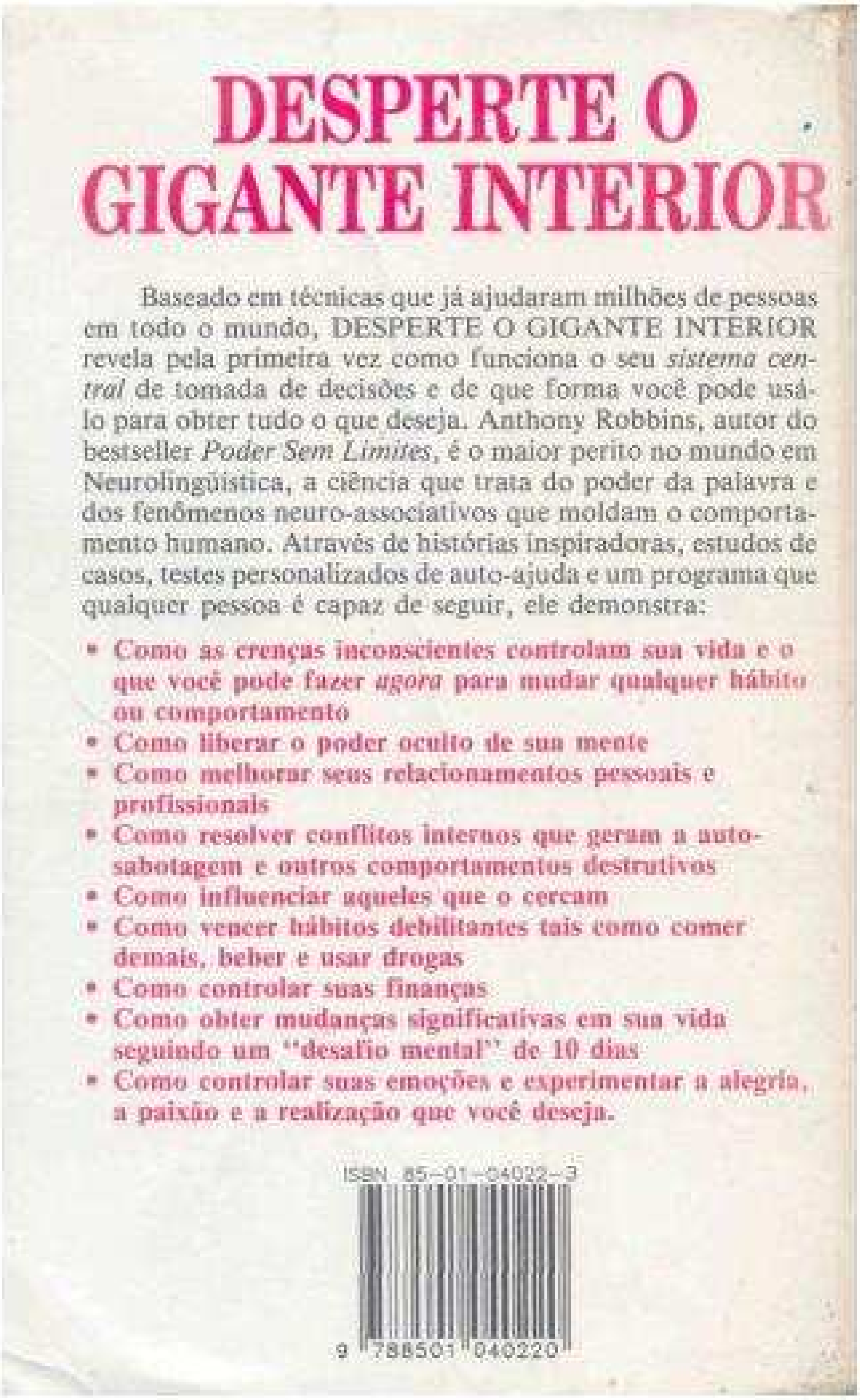
UNA VISIÓN REALIZADA

La fundación es un sueño de toda la vida del señor Robbins, convertido en realidad. Él ha sido un filántropo comprometido desde la edad de 18 años, y ha trabajado ampliamente con el Ejército de Salvación en el South Bronx y Brooklyn, así como con las personas sin hogar de la zona de San Diego. En la actualidad, ofrecemos una copia gratuita de su bestseler Poder personal, en biblioteca de audio, así como copias de sus libros Poder sin límites y Controle su destino, a todos los centros para las personas sin hogar; escuelas superiores y prisiones del país.

EL DESAFÍO

La vida es un regalo, y todos los que tenemos capacidad para ello debemos recordar que tenemos la responsabilidad de devolver algo. Sus contribuciones, tanto financieras como físicas, pueden establecer realmente una diferencia. Le ruego que se una a nosotros y se comprometa a ayudar a aquellos menos afortunados y disfrutar de una mayor calidad de vida.

La personas interesadas en recibir más información sobre la fundación pueden escribir a la Anthony Robbins Foundation, 9191 Towne Centre Drive, Suite 600, San Diego, California 92122, o llamar al teléfono 1-809-445-8183.



DESPERTE O GIGANTE INTERIOR

Baseado em técnicas que já ajudaram milhões de pessoas em todo o mundo, DESPERTE O GIGANTE INTERIOR revela pela primeira vez como funciona o seu *sistema central* de tomada de decisões e de que forma você pode usá-lo para obter tudo o que deseja. Anthony Robbins, autor do bestseller *Poder Sem Limites*, é o maior perito no mundo em Neurolingüística, a ciência que trata do poder da palavra e dos fenômenos neuro-associativos que moldam o comportamento humano. Através de histórias inspiradoras, estudos de casos, testes personalizados de auto-ajuda e um programa que qualquer pessoa é capaz de seguir, ele demonstra:

- **Como as crenças inconscientes controlam sua vida e o que você pode fazer *agora* para mudar qualquer hábito ou comportamento**
- **Como liberar o poder oculto de sua mente**
- **Como melhorar seus relacionamentos pessoais e profissionais**
- **Como resolver conflitos internos que geram a auto-sabotagem e outros comportamentos destrutivos**
- **Como influenciar aqueles que o cercam**
- **Como vencer hábitos debilitantes tais como comer demais, beber e usar drogas**
- **Como controlar suas finanças**
- **Como obter mudanças significativas em sua vida seguindo um "desafio mental" de 10 dias**
- **Como controlar suas emoções e experimentar a alegria, a paixão e a realização que você deseja.**

ISBN 85-01-04022-3

9 788501 040220